

1. Resumen

En 2008 nació en Suecia una plataforma, Spotify, que revolucionaría la industria de la música al ofrecer toda la música a sus usuarios sin tener que comprarla ni descargarla y además pudiendo disfrutar del servicio de forma gratuita.

Se iniciaba así una nueva forma de consumir música que revolucionaría el negocio musical y a todas sus partes implicadas. Recibida con entusiasmo por la mayoría de los consumidores y criticada por los que veían peligrar su forma tradicional de generar ingresos, la llegada del *streaming* o reproducción en continuo de música facilitó la llegada de la música al consumidor y supuso un cambio en el modelo de negocio del sector.

8 años más tarde, el *streaming* ya forma parte de la vida de millones de usuarios, pero en comparación con el público potencial, siguen siendo aún muchos los consumidores de música quienes no han recibido o no se han adaptado a la nueva propuesta del mercado; y siguen siendo también otros muchos los artistas que continúan viendo con recelo esta propuesta.

Y es ante esta situación cuándo nació la propuesta de este proyecto buscando resolver las deficiencias de las propuestas de la competencia e incorporando nuevos servicios y funciones que pueden resultar de interés para aquellos aficionados a la música que aún no están convencidos del cambio.

Durante el presente proyecto se desarrolla el plan de negocios de una plataforma alternativa al sector del *streaming* de música que ofrece a sus usuarios un nuevo abanico de posibilidades al incluir servicios que hasta el momento les requerían acceder a otras aplicaciones: la compra y descarga de música, la visualización de videos, y la incorporación de las redes sociales.

Además, proponiendo un modelo de retribución más justo buscando la aceptación de los artistas a la evolución del sector.

A través del desarrollo de los diferentes planes que conforman un plan de negocios, estudiaremos la viabilidad a largo plazo de esta aplicación que puede suponer el siguiente paso de la música hacia la tecnología y los consumidores.

2. Sumario

1. RESUMEN	1
2. SUMARIO	3
3. GLOSARIO	9
4. PREFACIO	11
Origen del proyecto.....	11
Motivación	12
Requerimientos previos	12
5. INTRODUCCIÓN	15
Objetivos del proyecto.....	15
5.1.1. Objetivos específicos	15
Alcance del proyecto.....	16
6. ANÁLISIS DEL ENTORNO	17
Análisis del entorno específico	17
6.1.1. Los Clientes	18
6.1.2. Los Proveedores.....	20
6.1.3. La Competencia.....	21
6.1.4. Los Nuevos Competidores	23
6.1.5. Los Productos Sustitutivos	24
Análisis del entorno general.....	26
6.1.6. Demográfico.....	26
6.1.7. Económico	29
6.1.8. Cultural	29
6.1.9. Político.....	30
6.1.10. Tecnológico.....	31

6.1.11. Análisis PESTEL.....	31
7. PLAN DE ESTRATÉGICO	33
Dónde estamos, dónde queremos llegar	33
Misión y Visión	34
Valores	34
Análisis estratégico	35
Líneas estratégicas	36
7.1.1. Definición del negocio.....	37
7.1.2. Líneas estratégicas básicas	38
8. PLAN DE MARKETING	39
Necesidades a satisfacer	39
Marketing estratégico.....	41
8.1.1. Posicionamiento en el mercado	41
8.1.2. Ventaja competitiva	41
8.1.3. Objetivo de mercado.....	41
8.1.4. Perfil del consumidor	43
Marketing mix	44
8.1.5. Servicio	44
8.1.6. Precio	46
8.1.7. Distribución	47
8.1.8. Comunicación	47
Fidelización de los clientes	47
9. PLAN ORGANIZACIONAL.....	49
Forma legal	49
Organización y departamentalización	49
Personal y recursos humanos	51

Asesores externos	52
10. PLAN DE OPERACIONES	53
Servicio.....	53
10.1.1. Descripción detallada del servicio	53
10.1.2. Aspectos legales del producto.....	54
Funcionamiento.....	55
Proceso de desarrollo	56
Edificios	57
10.1.3. Descripción	57
10.1.4. Costes	58
10.1.5. Amortizaciones	58
Necesidad de recursos humanos	58
Equipos	59
10.1.6. Descripción	59
10.1.7. Costes	59
10.1.8. Amortización	59
Aprovisionamiento.....	59
10.1.9. Materias primeras	59
10.1.10. Proveedores.....	59
10.1.11. Ciclo de aprovisionado y de ventas.....	60
10.1.12. Almacenamiento	60
Coste del producto	61
10.1.13. Coste de la aplicación.....	61
10.1.14. Coste de la música	61
Promoción y marketing	69
10.1.15. Descripción	69

10.1.16. Costes	69
11. PLAN FINANCIERO	71
Ingresos y gastos	71
Inversiones	73
Cuenta de resultados	74
11.1.1. Escenario moderado.....	74
11.1.2. Escenario optimista	76
11.1.3. Escenario pesimista.....	77
Flujo de caja	78
Financiación	79
Punto de equilibrio	80
Valoración	81
CONCLUSIONES	82
BIBLIOGRAFÍA	85
Referencias bibliográficas	85
Bibliografía complementaria	91
RESUMEN DE ILUSTRACIONES	92
RESUMEN DE TABLAS	93
ANEXOS	95
Anexo A: Estructura laboral y masa salarial.....	95
Anexo B: Costes operativos	96
Anexo C: Escenario moderado.....	97
Número de usuarios en el escenario moderado.....	97
Ingresos en el escenario moderado.....	98
Retribución a los artistas en el escenario moderado (Costes variables)	98

Anexo D: Escenario optimista.....	99
Número de usuarios en el escenario optimista	99
Ingresos en el escenario optimista.....	100
Retribución a los artistas en el escenario optimista (Costes variables)	100
Anexo E: Escenario pesimista	101
Número de usuarios en el escenario pesimista.....	101
Ingresos en el escenario pesimista.....	102
Retribución a los artistas en el escenario optimista (Costes variables)	102

3. Glosario

A continuación una lista de definiciones de términos técnicos o acrónimos que aparecen al largo del presente trabajo y que pueden representar dudas de comprensión al lector:

CACHÉ: Área de almacenamiento dedicada a la recuperación a gran velocidad de los datos usados o solicitados con más frecuencia.

COPIA PRIVADA: Limitación al derecho exclusivo que la ley concede al autor y al propietario de contenidos a hacer copias de ellos que permite a una persona realizar la copia de una obra para su uso privado sin ánimo de lucro siempre que haya tenido acceso legítimo al original.

COPYRIGHT O DERECHO DE AUTOR: Derecho que la ley reconoce al autor de una obra intelectual o artística para autorizar su reproducción y participar en los beneficios que esta genere. Es constituido por un conjunto de principios y normas jurídicas que reglamentan los derechos patrimoniales y morales otorgadas a los autores por el hecho de haber creado su obra.

FREEMIUM: Contracción del inglés de las dos palabras que definen el modelo de negocios, “free” y “premium”, es un modelo de negocios que funciona ofreciendo servicios básicos gratuitos mientras cobra por otros servicios más avanzados.

IFPI: Internacional Federation of the Phonographic Industry. Es la organización que representa los intereses de la industria de la grabación a nivel mundial.

PERFORMANCE RIGHT: Derecho al uso de una obra musical de la que no se es el propietario previo pago de una compensación económica a los compositores y sellos discográficos poseedores de su derecho de autor.

PREMIUM: Adjetivo que califica un servicio o un producto de características especiales, de calidad superior a la media, que suele ir asociado a un coste adicional.

PROPIEDAD INTELECTUAL: Es toda creación de la mente humana según la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. Los derechos de propiedad intelectual protegen los intereses de los creadores al ofrecerles prerrogativas en relación con sus creaciones.

RED DE PARES (P2P): Red que conecta un gran número de ordenadores (nodos) para compartir cualquier cosa que esté en formato digital. La conexión entre nodos se realiza de forma aleatoria y se basa en la conexión a Internet. Los nodos de las redes P2P realizan la función de

cliente y servidor al mismo tiempo con respecto al resto de nodos de la red.

SELLO DISCOGRÁFICO: Empresa dedicada a la grabación, distribución y comercialización de música.

STREAMING: También denominado transmisión en continuo o reproducción en flujo, es la reproducción audiovisual por envío secuencial fragmentado sin necesidad de descarga gracias a un búfer de datos que almacena los datos en la estación del usuario.

TIR: Tasa Interna de Retorno, indicador de rentabilidad de un proyecto.

VAN: Valor Actual Neto, valor obtenido tras medir los flujos de caja proyectados a futuro en un proyecto.

4. Prefacio

Origen del proyecto

En 2014 la industria de la música generó unas ventas por valor de 15.000 millones de dólares según informó la IFPI (*International Federation of the Phonographic Industry*) en su informe anual *Digital Music Report 2015* [1]. Repitiendo el volumen de ventas de 2014 [1], el informe muestra un cambio importante en las fuentes generadoras de ingresos por parte de la industria discográfica, pasando de un modelo basado en la posesión de la música a un nuevo modelo más orientado a la explotación del acceso a ella [1] por el rápido crecimiento de los servicios de *streaming* (reproducción en flujo sin necesidad de descarga).

Con un crecimiento del 6,9%, las ventas digitales recaudaron un total de 6.850 millones de dólares para situarse así por primera vez en la historia al mismo volumen de ventas (46%) que las procedentes de los formatos físicos (46%). El resto (8%) fueron ventas procedentes de los derechos de reproducción (*performance rights*).

Estos números dieron lugar a los movimientos realizados por parte de algunas compañías con la intención de introducirse en este mercado en expansión: Youtube lanzó su servicio de suscripción Music Key al final de 2014 [3] y Apple adquirió Beats a razón de 3 mil millones de dólares [4] para poder lanzar su propio servicio, Apple Music [5], intentando luchar así contra la empresa sueca líder en el sector, Spotify.

No obstante estos datos chocaron con las crecientes quejas procedentes de los artistas sobre el desigual e injusto reparto de estos ingresos que ha conllevado una reducción en los suyos.

El artista y propietario de su propio sello discográfico David Byrne, al igual que Taylor Swift en su carta abierta a Apple Music [6], publicó sus quejas [7] sobre el mal reparto de los ingresos por parte de estos nuevos servicios digitales, apuntando al desfavorecimiento al propietario de la grabación a favor de las grandes multinacionales (Universal, Sony, Warner) quienes a través de sus contratos secretos con las distribuidoras digitales les permiten repartirse la recaudación.

Otros artistas, liderados por el famoso rapero y empresario Jay-Z decidieron montar su propia versión de Spotify con TIDAL [8] para controlar que sean ellos los que se enriquecen de los servicios de *streaming*.

Y entre todos estas novedades dentro del sector se encuentra el consumidor, quien necesita suscribirse a diferentes plataformas para poder acceder a todo el contenido y satisfacer todas sus necesidades.

Ante esta situación nace este proyecto, en el cuál tenemos la intención de presentar mediante un plan de negocios la viabilidad del desarrollo de una plataforma digital de reproducción, adquisición y descarga de música que además incorpore las redes sociales para unir a usuarios, artistas y música bajo un nuevo modelo de pago y retribución innovador, justo y transparente.

Esta plataforma será bautizada con el nombre de **Bu**.

Motivación

La pasión por el mundo de la música y la inquietud por todos los cambios que en éste se están dando en los últimos años son los principales motivadores para querer aportar un pequeño grano en esta revolución aunque sea a partir de plantear y desarrollar una idea que podría formar parte de la misma.

Como consumidor participe y gran interesado en el tema, conocedor de los pros y los contras del mercado, el interés en poder aportar una visión particular diferente sobre un modelo no disponible ha sido la principal llama motivadora para emprender este proyecto.

Requerimientos previos

En el marco del Trabajo de Final de Máster del Máster Universitario en Ingeniería de Organización, en el cuál distingue sus estudiantes por tener la habilidad de aplicar no sólo los principios de la ingeniería sino también los necesarios para la organización y dirección de personas y proyectos, en este proyecto bajo el formato de un Plan de Negocio o *Business Case* se aplican los conocimientos adquiridos durante el máster referentes al diseño y gestión de organizaciones y proyectos, entre ellos la dirección de operaciones, dirección de personas, gestión financiera y dirección de organizaciones y proyectos.

Para ello van a ser de uso los conocimientos proporcionados en las asignaturas siguientes:

- Dirección Comercial
- Dirección Financiera
- Dirección de Personal,
- Emprendeduría Técnica,
- Dirección de Empresas,
- Control de Gestión y Costes
- Introducción a la Investigación en la Ingeniería de Organización.

5. Introducción

Objetivos del proyecto

En el presente proyecto estudiaremos la viabilidad del desarrollo de una plataforma digital de música basada en la idea de ofrecer a los usuarios una única herramienta desde la cual disfrutar de la música en todos los ámbitos que hoy en día se explotan mediante plataformas distintas: reproducción en *streaming*, adquisición y descarga legal, reproducción de clips, interacción social, seguimiento de los artistas y seguimiento de los eventos y novedades del sector.

La idea se basa en ofrecer a los consumidores una plataforma única con la que poder disfrutar de todo aquello que ahora mismo les requiere el uso de varias plataformas distintas; un usuario necesita hoy día por ejemplo, Spotify para reproducir la música, Youtube para visualizar los videoclips, iTunes para comprarla, y Facebook para compartirla con sus amistades. Esta propuesta se dirige a ofrecerles todas estas opciones en una única plataforma.

Además, ante las crecientes quejas sobre los insatisfactorios sistemas de retribución establecidos en las principales plataformas existentes por parte de los artistas, los únicos proveedores del mundo que ofrecen un producto por el cual no tienen poder de decisión ni seguridad sobre cuánto van a recibir; la nueva plataforma también pretende ofrecer una nueva forma de retribución más justa que tenga más en cuenta a los artistas y que no favorezca sólo a las grandes empresas del sector, haciendo especial foco en un modelo que apoye a los artistas con menor número de ventas para así ayudar al crecimiento de éstos.

5.1.1. Objetivos específicos

- Estudiar el mercado potencial y su perfil
- Analizar las fuerzas del entorno específico
- Definir una estrategia empresarial
- Determinar las ventajas competitivas
- Estudiar diferentes escenarios de la ejecución del proyecto
- Calcular los posibles resultados económicos de estos escenarios
- Valorar la viabilidad de éxito del proyecto

Alcance del proyecto

El proyecto pretende desarrollar los planes estratégico, organizacional, financiero, de operaciones y marketing necesarios para completar el estudio de la viabilidad del proyecto, poniendo especial énfasis en el desarrollo de los cálculos necesarios para plantear unos sistemas de pago, retribución y costes que permitan la sostenibilidad y rentabilidad del proyecto.

6. Análisis del entorno

En este apartado analizaremos la propuesta de **Bu** así como su entorno y el mercado en el que compite para obtener una visión de las oportunidades que esta propuesta ofrece y dónde pueden encontrarse los puntos clave para su implementación para poder después desarrollar los puntos propios del plan de negocio. Analizaremos los entornos específicos y general del proyecto según las teorías del entorno competitivo empresarial usando herramientas como las “Las 5 fuerzas de Porter”, la “Tabla de la Competencia” o el “Análisis PESTEL” para así extraer las conclusiones a partir de las cuáles se va a sustentar el proyecto [9].

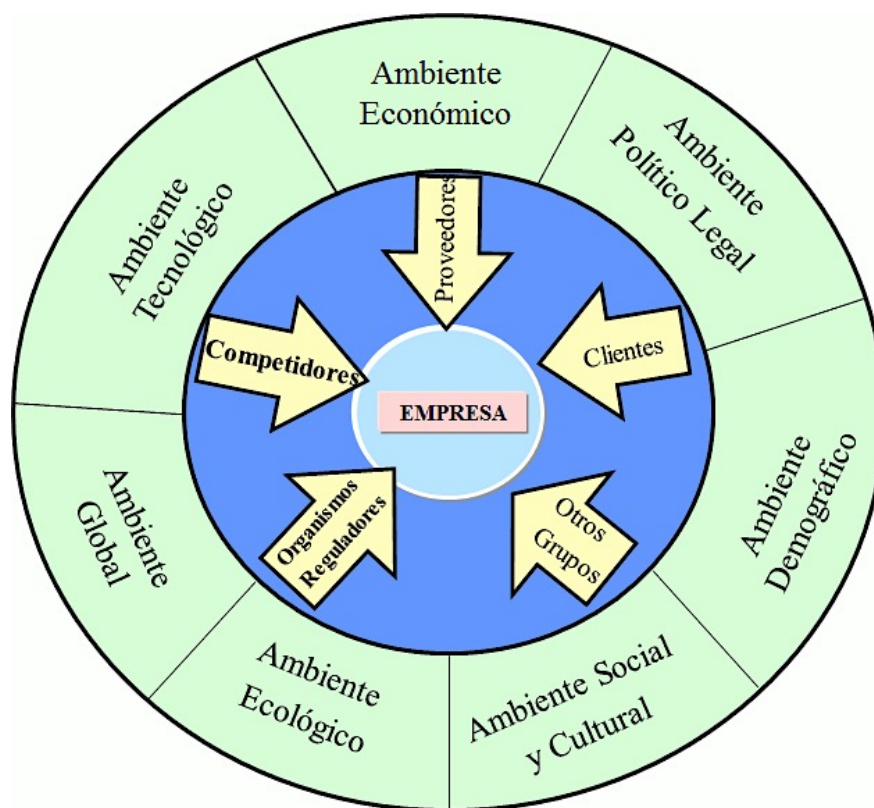


Ilustración 1. El entorno empresarial y las cinco fuerzas competitivas de Porter. Fuente: Michael E. Porter [9]

Análisis del entorno específico

Mediante el análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter [9] desglosaremos todos los entes involucrados en el entorno en el que **Bu** va a introducirse. En él analizaremos las cinco grandes variables o fuerzas:



Ilustración 2. Diagrama de las 5 Fuerzas de Porter. Fuente: Michael E. Porter [9]

6.1.1. Los Clientes

La música forma parte de la vida de millones de personas, su público potencial es enorme, y las formas en que estas personas acceden a ella muy diversas. Según la Federación Internacional de la Industria Fonográfica en 2014, de todos los formatos de música disponible, 41 millones de personas eligieron la suscripción de pago como su forma de acceso, que no posesión, de música [1], muy por encima del dato de 2013, que se situaba en 28 millones, o de 2010, con tan solo 8 millones [1], es decir, este modelo está creciendo y lo está haciendo a un ritmo destacado.

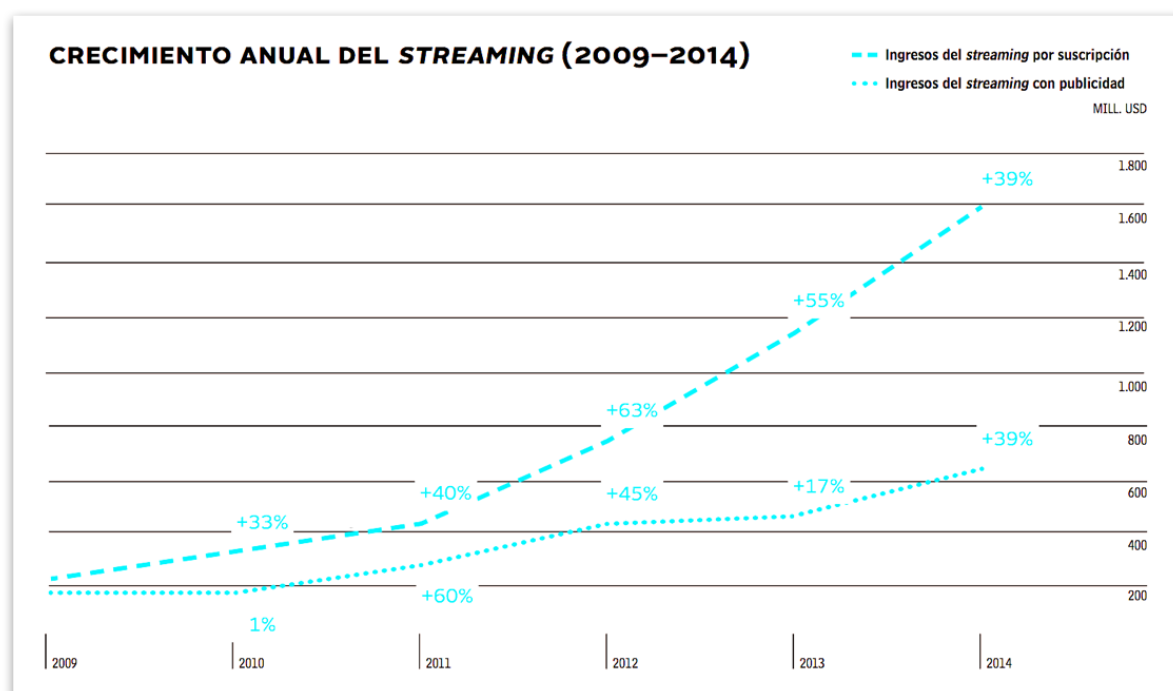


Ilustración 3. Crecimiento anual del Streaming (2009-14). Fuente: Digital Music Report 2015 [1]

La industria de la música está en pleno proceso de cambio hacia nuevos modelos de negocio, principalmente los digitales. En 2014, mientras crecían los servicios de reproducción en *streaming* con un crecimiento del 39% en los modelos de suscripción y un 38,6% en los formatos con publicidad, descendía en cambio la adquisición de música, tanto en las ventas en formatos físicos (-8,1%) como en las ventas de descargas (-8,0%), haciendo patente la transición del interés del gran público de la posesión física de la música hacia un nuevo modelo basado en el acceso a ella [1].

Citando de nuevo al Presidente y Director Ejecutivo Internacional de Sony Music Entertainment, Edgar Berger, “la industria de la música está atravesando al mismo tiempo la transición del formato físico al formato digital, de los ordenadores a los dispositivos móviles, y de las descargas al *streaming*” [1]. En resumen, la gente apuesta por cambiar el formato físico por el formato digital, y la posesión por el acceso.

Si bien dentro del formato digital aún las descargas reportan mayores ingresos que los obtenidos por *streaming*, en 37 mercados, entre ellos algunos como México, Suecia o Corea del Sur, estos servicios ya han superado a las descargas convirtiéndose en la principal fuente de ingresos digital.

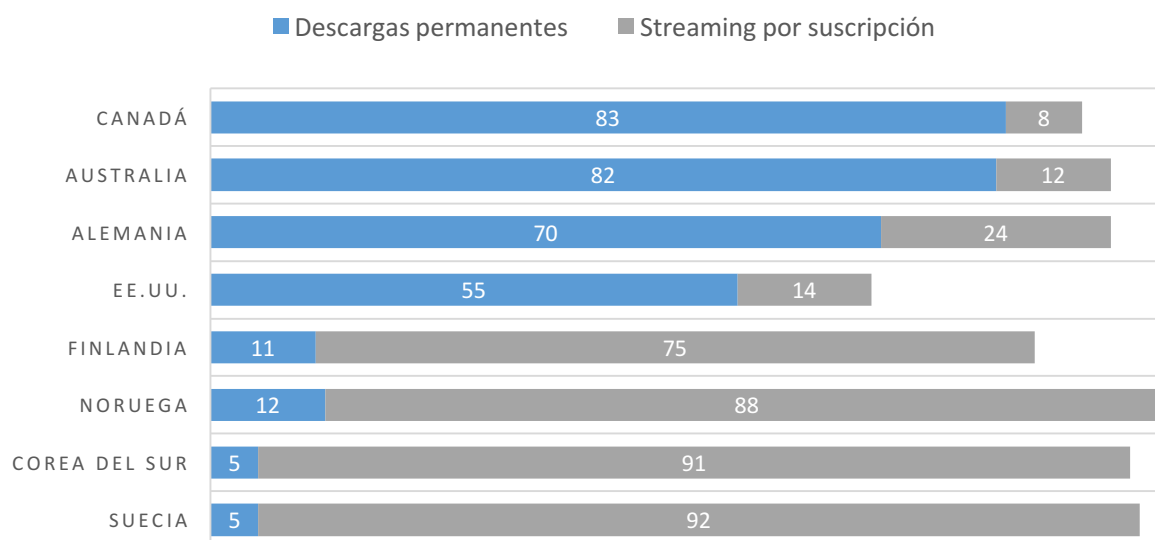


Ilustración 4. Descargas permanentes vs Streaming por suscripción como porcentaje del total de ingresos digitales. Fuente: Digital Music Report 2015 [1]

Como vemos aún hay mucho margen de cambio en grandes mercados como EE.UU., Canadá, Australia o Alemania, entre muchos otros, para que los consumidores pasen de la opción tradicional de adquisición y descarga de la música al nuevo modelo de acceso a ella. Este público potencial está cifrado en millones de posibles futuros suscriptores.

Y en este proceso evolutivo es dónde aparece este proyecto para posicionarse dentro de este mercado nuevo creciente y convertirse en una opción alternativa sólida, ofreciendo una versión alternativa de modelo *streaming* y compra que ofrezca todos los servicios que un consumidor pueda desear bajo un nuevo modelo.

6.1.2. Los Proveedores

Los artistas, con o sin sellos discográficos detrás, la fuente que alimenta la cadena.

Muchos de ellos han proclamado su descontento por sentirse los grandes perjudicados por la transformación del consumo musical y la llegada del *streaming*. Si bien con peores ojos ven la piratería y la descarga ilegal, la llegada de nuevos modelos no basados en el antiguo modelo de ventas no ha sido muy bien acogida por una gran mayoría de los artistas. Así lo reflejan acciones como la de la única artista que en tres álbumes consecutivos ha conseguido vender más de un millón de copias en su primera semana de venta, Taylor Swift, quién a finales de 2014 decidió sacar su música de la plataforma Spotify por considerar que la forma en que trata a la música no

valora ni retribuye suficientemente a los artistas y que además les conlleva ingresar menos por ventas [10].

También otro ilustre de la música, el famoso compositor Hans Zimmer, defendió a la estrella del pop argumentando la necesidad de que un artista que no sea una estrella pueda también ganarse la vida con su trabajo [11].

Y estamos de acuerdo con Taylor Swift o Hans Zimmer en que la música debe ser valorada como es debido y que sus creadores remunerados acordeamente, pero también creemos que el deseo del gran público para un futuro no es la adquisición de una canción o un álbum en concretos y poder tenerlos físicamente o poseer su descarga, sino que es el deseo de poder acceder y poseer a todo un mundo de música en el lugar, momento y forma que quieran, y para ello hay que ofrecerles opciones diferentes a las existentes a la realidad.

El gran volumen de la gente ya no quiere llenar su coche con 3 CD's que ha comprado y deleitarse con estos mismos repetidamente, quiere disfrutar de estos 3 CD's que quizá son sus favoritos, pero también de la posibilidad de acceder a muchos más en el mismo coche, en la cocina preparando la cena o bien en el parque dando un paseo. Y esta afirmación la respalda un reciente estudio de la Edison Research entre jóvenes (entre los 13 y los 17) en el que se ha demostrado que este público pasa más tiempo escuchando música vía *streaming* que no vía radio [12].

Taylor Swift y Hans Zimmer defienden un modelo que no es el que exigen los consumidores, defienden el modelo tradicional bajo el que crecieron, y este proyecto pretende satisfacer no solo a las nuevas necesidades de los consumidores, sino también a las necesidades de los artistas para que se sientan reconocidos y retribuidos bajo un nuevo modelo que recompense justamente a los artistas y que además añada flexibilidad a la forma en que quieran los artistas ofrecer su música.

6.1.3. La Competencia

Una de las principales amenazas de este proyecto es seguramente el poder de la competencia. A pesar de ser un mercado bastante nuevo y en desarrollo, la potencialidad del negocio ha sido percibida por grandes empresas que ofrecen bajo similares parámetros su opción a los consumidores. Ya bien bajo el modelo de suscripción o bajo el modelo con publicidad, son diferentes las opciones disponibles, algunas más recientes y otras ya mucho más establecidas. Estos son las principales opciones de la competencia:

- **SPOTIFY:** el gran dominador del mercado del *streaming*. Nacida en Suecia en 2008 [13], se convirtió rápidamente en la aplicación líder en la reproducción de música vía difusión en continuo gracias sus cuatro versiones de utilización. Las versiones “Free” y “Open” son las que ofrecían su uso gratuitamente gracias a la financiación vía publicidad, la primera accesible solo mediante invitación mientras que la segunda abierta a todo el mundo. Ambas tenían un límite de 10 horas de reproducción mensuales y la reproducción de un máximo de cinco veces de cada tema.

También existían las versiones “Unlimited” y “Premium” por medio del pago de una cuota mensual, las cuáles no tienen ni publicidad ni restricciones de tiempo o número de reproducciones. “Unlimited”, con un coste de 4,99 €/mes, esta cuenta solo podía ser utilizada en ordenador y siempre bajo conexión a Internet; por su parte “Premium”, con un coste de 9,99 €/mes, permitiendo escuchar el catálogo musical también en dispositivos móviles y tabletas, reproducirla sin conexión si ha sido previamente seleccionada y además, con una mayor calidad de reproducción.

En la actualidad pero, solo existen las versiones “Free” y “Premium” con las características descritas anteriormente [14]. En la actualidad existen unos 20 millones de usuarios con la cuenta “Premium” y otros 60 millones que usan la modalidad gratuita.

Spotify puede ofrecer estos servicios gracias a los acuerdos que firmó con las principales discográficas [13], Universal Music, Sony BMG, EMI Music, Hollywood Records, Interscope Records y Warner Music, pero son estos mismos acuerdos los que han generado controversia entre los artistas por “*ser más justos con las discográficas que con los artistas*” (Patrick Carney, 2014) llevando esto a que algunos artistas se nieguen a permitir su música en la plataforma.

Su negativa se sustenta en dos quejas principales: por una parte la baja retribución percibida por la reproducción de su música y por la otra la caída de las ventas causada por la posibilidad de acceder a ella sin tener que adquirirla [16]. Este tema lo trataremos con más profundidad más adelante.

- **PANDORA:** nacido como un proyecto de investigación se convirtió en un servicio de *streaming* musical basado en la automática recomendación de música. La plataforma reproduce selecciones musicales de un cierto genero basándose en las selecciones previas del usuario y en las valoraciones de este con respecto a las propuestas del sistema. Como Spotify, dispone de dos opciones, usuario gratuito con publicidad y ciertas limitaciones o usuario de suscripción de pago a razón de 59,99 dólares anuales, la opción más barata del mercado [17]. En el presente solo tiene licencia para operar en Estados Unidos, Nueva Zelanda y Australia pues solo en estos países se cumplen los

requerimientos y protecciones necesarias, no obstante a pesar de solo estar en estos tres países, tiene una base sólida de usuarios cuantificados en unos 80 millones [17].

- **DEEZER:** web de origen francés (2006) que permite escuchar gratuitamente en *streaming* música procedente de radios y librerías de música. Su actividad es viable gracias a un acuerdo con SACEM, la entidad francesa que gestiona los derechos de autor, que le permite pagar los derechos de autor a través de publicidad y comisiones que cobra por ofrecer la venta mediante otras plataformas como iTunes o Amazon [18]. Sus suscriptores giran alrededor de los 3 millones.
- **RHAPSODY:** al igual que DEEZER, consta con aproximadamente 3 millones de suscriptores que pagan por el servicio a costa de 9,95 € al mes [19]. Apareció en 2001 pero su crecimiento ha sido bastante lento debido a un modelo de negocio bastante conservador, no fue hasta el pasado Julio de 2015 que consiguió los 3 millones de suscriptores [20]. Es el cuarto servicio en volumen pero va camino de superar a DEEZER.

Además existen una serie de nuevos competidores:

6.1.4. Los Nuevos Competidores

- **TIDAL:** salió a la palestra como la nueva opción propuesta por los artistas prometiendo la mejor calidad de música además de ofrecer también videos [21], pero tras varios meses no parece haber captado mucho la atención de unos consumidores que parecen no aceptar sus altos precios [22], sus no opciones de acceso gratuito y que en su mayoría no permiten apreciar la calidad que ofrecen porque sus canales de consumo (reproducción mediante móviles, ordenadores, reproductores mp3, radio o sistemas de audio estándares) no lo permiten [23].
- **APPLE MUSIC:** estrenado el 30 de Junio de 2015, es el servicio de música en *streaming* particular de Apple. Su servicio, muy parecido a la de Spotify, se sostiene bajo tres modelos de suscripción, la gratuita, con amplias limitaciones, la de suscripción mensual individual por 9,99 €/mes y la familiar, por 14,99 €/mes, que permite a hasta seis personas pertenecientes a la misma familia hacer uso del servicio (no existe una opción igual en la competencia), como vemos repite la fórmula de los 10 euros mensuales (común en toda la competencia) pero ofrece esta nueva opción familiar. [24]

Su principal función, la de ofrecer en *streaming* todas las librerías de iTunes, pero también añade un servicio de radio propio, un servicio de reproducción de videos y un servicio para conectar artistas y aficionados que requiere crear perfiles particulares, una especie de red social exclusiva; estas dos últimas funciones son novedad en el sector y veremos que comparten ideas con el proyecto de Bu. En su contra juega tener una interfaz nacida

de iTunes, criticada ampliamente por su poca usabilidad, a su favor, el poder económico disponible procedente de Apple y las facilidades de integración para clientes de la multinacional americana [25].

- **GOOGLE PLAY MUSIC con YOUTUBE MUSIC KEY:** Google no podía quedarse fuera del juego y entró en el mediante con dos opciones que se han acabado fusionando, Google Play Music y Youtube Music Key nacieron como proyectos diferentes, uno permitía el *streaming* de la música procedente de las bibliotecas de Google Play (el iTunes de Google) y el otro permitía reproducir videos musicales. Ambos bajo suscripción, han acabado formando un solo proyecto en el que podemos escuchar la música y a la vez ver los videos disponibles. Su oferta, la misma que el resto, 9,99 euros mensuales [26].

Existe una competencia amplia y fuerte, con dos competidores principales, Spotify en Europa y Pandora en Estados Unidos a la espera de lo que pueda pasar con las nuevas opciones de Apple y Google, pero a la vez existe un gran potencial de crecimiento en todo el mundo con mercados por explotar y otros en desarrollo de hacerlo. El cambio en la dirección del sector de la música es evidente y solo irá a más, la era digital de la música solo puede hacer que seguir expandiendo fronteras.

Además parece que algunos de estos nuevos competidores no han conseguido diferenciarse lo suficiente o resultar atractivos a los usuarios como es el caso de TIDAL [22 y 23] o el de Apple Music [25] y aquí es dónde Bu puede aprender de sus errores y usarlo como una oportunidad.

6.1.5. Los Productos Sustitutivos

Existen otros servicios que no compiten en el servicio de *streaming* pero que comparten características con este proyecto por lo que se convierten en posibles productos sustitutivos:

- **iTUNES:** es el reproductor de medios y tienda de contenidos multimedia desarrollado por Apple [28], su función, la de organizar y sincronizar los contenidos multimedia de todos los productos del gigante electrónico además de permitir la adquisición de otros de nuevos. El aplicativo no solo permite la reproducción de archivos comprados a partir de este sino también la de cualquier archivo que sea compatible. Entre sus características está la posibilidad de crear listas de reproducción, acceso a la radio, o la copia automática del archivo reproducido para tenerlo siempre disponible (en el caso de ordenador), pero principalmente se trata de una tienda de contenidos y en esto se fundamenta económicamente, generando alrededor de 12 mil millones de dólares anuales [29].

- **YOUTUBE:** su función siempre ha sido la de compartir y visualizar videos pero la inclusión de videoclips musicales la ha convertido también en una común forma de reproducir música, y como hemos comentado con anterioridad, muchos jóvenes lo han convertido en su reproductor habitual [12] ya que les permite a la vez visualizar los videos de sus artistas favoritos.
- **AMAZON PRIME MUSIC:** de nacimiento reciente y con sólo un millón de canciones disponibles, su función es la de permitir escuchar la música para poder luego comprarla y recibirla físicamente bajo el servicio de envío de Amazon. Solo accesible para los clientes de Amazon. No es exactamente una competencia directa, su objetivo, el de promover la adquisición, es muy diferente [30].

La clave en este sentido es la diferenciación, pueden compartir características pero su función objetivo es bien diferente.

Analicemos ahora todos estos elementos procedentes de las 5 fuerzas que pueden considerarse competencia de la empresa mediante la Tabla de la Competencia. En la tabla encontraremos dos columnas numeradas del 1 al 5 que evaluarán a una serie de variables, la primera columna definiendo la intensidad con la que influirá dicha variable (1 poca intensidad, 5 mucha intensidad), y la segunda columna definiendo si esta influencia de la columna previa será una oportunidad (5) o una amenaza (1) para la empresa.

Oportunidad X Amenaza X	Evaluación variables					Amenaza / Oportunidad				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Intensidad Competencia Actual										
a) Equilibrio entre competidores				X		X				
b) Ritmo de crecimiento del sector				X						X
c) Barreras de movilidad			X						X	
2. Competidores Potenciales										
a) Barreras de entrada				X		X				
b) Reacción de los competidores					X	X				
3. Productos Sustitutivos										
a) Mejoran el rendimiento		X						X		
b) Mejoran el precio		X				X				
c) Industrias con grandes beneficios				X		X				
4. Poder Negociador Proveedores										
a) Volumen Transacciones					X					X
b) Importancia de las compras		X							X	
c) Grado diferenciación					X				X	
5. Poder Negociador Clientes										
a) Volumen Transacciones					X					X
b) Importancia de las compras			X					X		
c) Grado diferenciación			X					X		

Tabla 1. Tabla de la Competencia.

Más adelante extraeremos las conclusiones estratégicas en el apartado 7. Plan Estratégico.

Análisis del entorno general

Analicemos los aspectos del entorno general que según el Análisis PESTEL pueden afectar a una empresa.

6.1.6. Demográfico

El público objetivo de **Bu** es toda persona que disfrute escuchando música, pero evidentemente, con prioridad a aquel público que le gusta escucharlo en formato digital *streaming* y llevarlo

consigo a todas partes. Estamos hablando de un perfil joven entre los 15 y los 45 años si tomamos como representativo el estudio de Statista realizado en el Reino Unido en 2014 [31]. Así pues hablamos de un público joven y con constante acceso a internet.

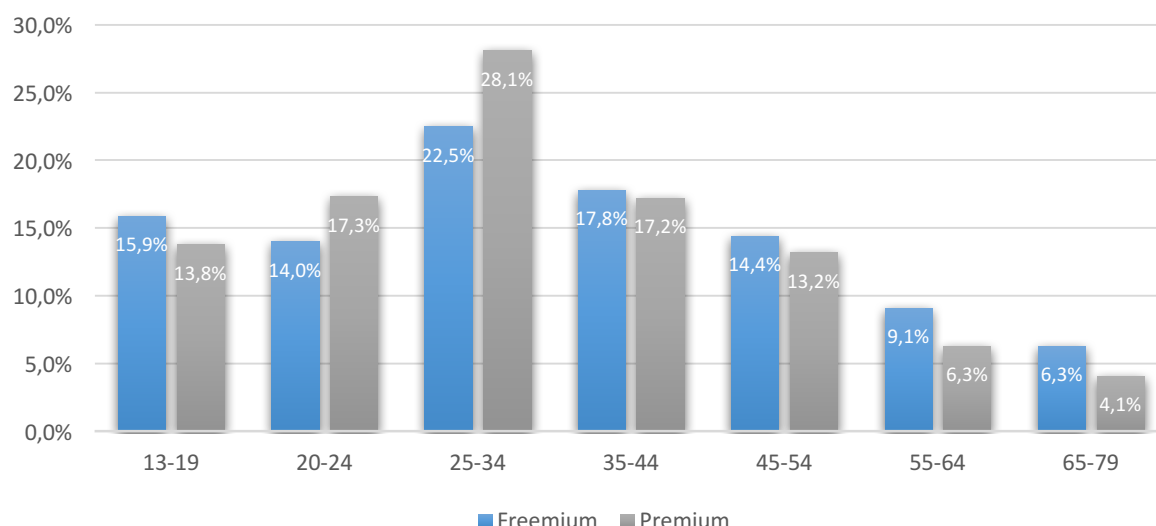


Ilustración 5. Perfil por edad del suscriptor de streaming. Fuente: STATISTA [31].

Claramente es a partir de la mayoría de edad y el acceso a ingresos económicos cuando los jóvenes empiezan a abandonar el modelo *freemium* por el modelo *premium*, y es por eso que **Bu** apuesta por ofrecer un servicio gratuito de calidad a los jóvenes menores de 18 años. Además, podemos identificar que otra vez a la llegada de una edad más madura, alrededor de los 40, parece dejar de cobrar importancia las ventajas del modelo *premium* y los usuarios a pesar de su mejor condición económica prefieren ligeramente escuchar la música sin tener que pagar por ella, también es muy posible que por su edad sea un público que siempre ha optado por escuchar la música en la radio o bien adquiriéndola, y esta nueva modalidad aún no la han aceptado de la misma forma que el público más joven.

Con respecto al género, el público masculino parece hacer un claro mayor uso del *streaming* con respecto al público femenino, y esta diferencia aún es más importante en cuanto a la elección del modelo de suscripción *premium* sobre el modelo *freemium* [31]. En este sentido **Bu** puede plantearse estudiar que opciones pueden convertir su servicio más atractivo también para el público femenino.

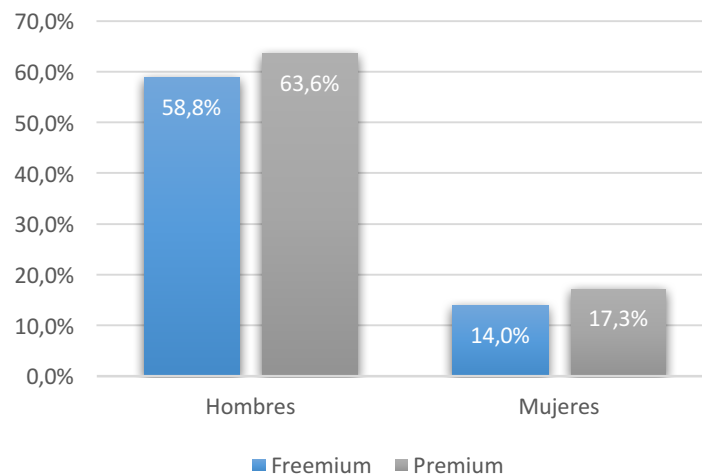


Ilustración 6. Diferencias de género en el uso del streaming. Fuente: STATISTA [31]

Finalmente, con respecto a localización geográfica de esta población con potencial para ser usuarios de **Bu**, el Digital Music Report de 2015 [1] remarca que aún hay muchos países dónde la suscripción a servicios de *streaming* está por explotar, y aún más aquellos que adopten por una suscripción de pago, pues mientras que en países como Suecia o Corea del Sur alrededor del 40% de los usuarios hacen uso de un servicio de pago, en otros grandes países consumidores de música como Estados Unidos, Gran Bretaña, Alemania o Japón el porcentaje está solamente entre el 15 y el 5% [1]. Lo recordamos de la Ilustración 4 que hay grandes países consumidores de música que tienen un amplio margen de crecimiento en su suscripción a servicios de *streaming*, y son en estos países en los que se debe trabajar para introducirse:

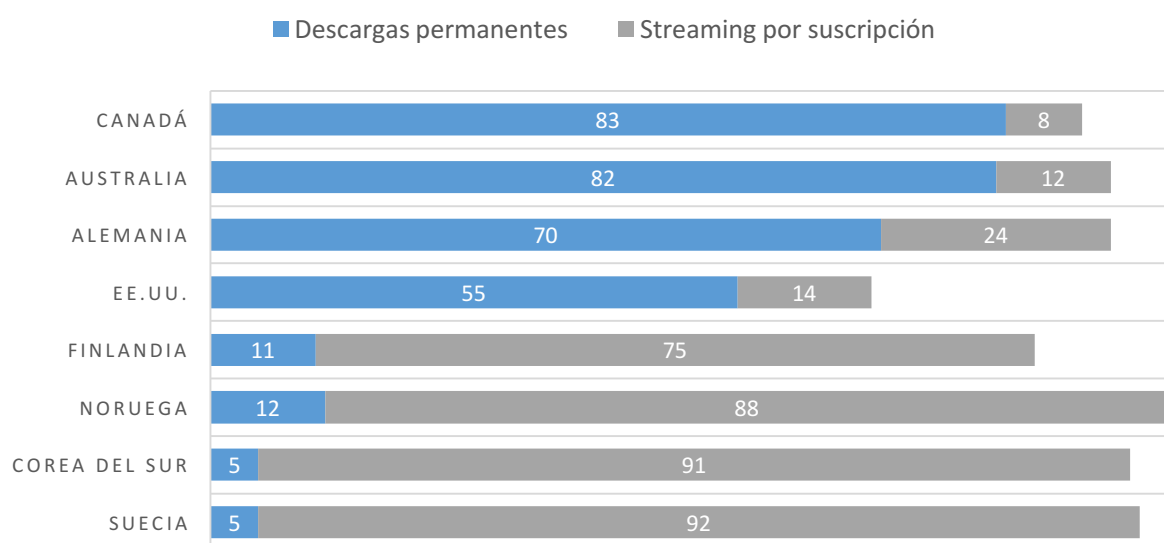


Ilustración 7. Descargas permanentes vs Streaming por suscripción como porcentaje

del total de ingresos digitales. Fuente: Digital Music Report 2015 [1]

Además hay otros mercados en pleno crecimiento como el de América Latina, cuyo mercado digital creció un 32,1% en 2014, pueden ser mercados muy interesantes de intentar explotar por el alto volumen de población que aún está iniciándose en el consumo de música vía *streaming*, representando sólo un 4% de la facturación global mundial [1].

6.1.7. Económico

Hasta los 6,9 billones de dólares se escalaron los ingresos digitales de música en 2014, el 23% de los cuales provino de las suscripciones por *streaming* de música [1] con unos ingresos que alcanzaron los 1.570 millones. Un porcentaje en aumento, 18% más que en 2013, dada la transición de los consumidores del formato físico al digital que en 2014 empataron en importancia pero se espera que los resultados de 2015 ya muestren por primera vez un cambio de posiciones, pasando a liderar el formato digital.

Estos 1.570 millones procedentes del *streaming* se justifican por el aumento de suscriptores de pago a este tipo de servicios, cuyo registro subió un 46,4%, [1] aportando este tipo de suscripción la mayoría de los ingresos digitales en varios países. No obstante, algunos estudios sugieren que el coste de estos servicios es aún demasiado elevado para que se produzca una expansión mayor en el número de personas. Los 120 euros anuales que cuestan la mayoría de estos servicios (Spotify, Apple Music, etc.) está por encima de lo que algunos estudios han reflejado que sería el coste que la población aceptaría dedicarle a este tipo de servicio y que giraría entorno a los 48 euros anuales [33], un precio más cercano a la oferta de **Bu**. Esta cifra es la que la industria de la música busca incrementar intentando darle mayor valor a la música entre la opinión de la gente.

6.1.8. Cultural

Se está produciendo a nivel global un cambio cultural con respecto a la forma de consumir contenidos culturales, según el informe anual de tendencias globales de McKinsey & Company [34], tal y como hemos venido comentando, los consumidores están pasando a consumir menos en poseer contenidos y en cambio gastando más en tener acceso a este contenido, entre los que encontramos tanto musicales, como videojuegos y audiovisuales.

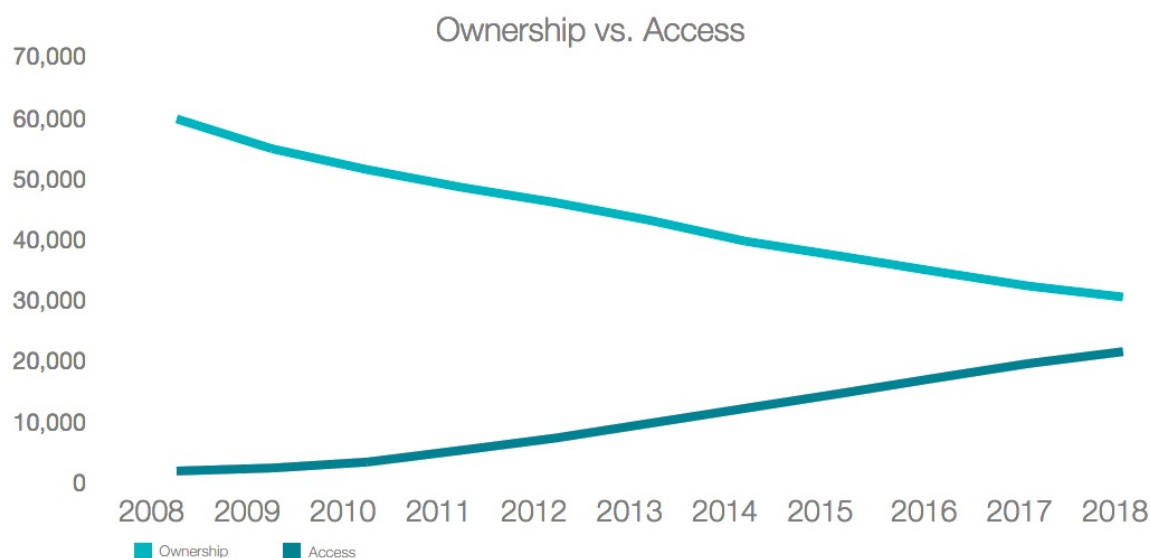


Ilustración 8. Evolución de la tendencia de la propiedad y el acceso a contenidos culturales. Fuente: McKinsey 2014 Global Media Trends Report [34]

A pesar del incremento en las suscripciones por pago, sigue existiendo una brecha importante en el valor de la música. El fácil acceso a la piratería y a la reproducción gratuita desvaloriza el consumo de servicios de música [1]. Esta negativa tendencia es una de las principales quejas de artistas y sellos discográficos [35].

6.1.9. Político

La legislación de cada país es una de las mayores barreras para que la industria de la música sea reconocida, respetada y pueda desarrollarse favorablemente. La posición de la ley con respecto a la piratería es una de las grandes barreras para fomentar el correcto desarrollo de los servicios legales de música, tanto de compra como reproducción bajo suscripción. En un país con altos índices de piratería será más difícil la expansión de negocios legales de compra o suscripción y es por esto los grandes sellos intentan luchar contra la piratería pero a la vez hay gobiernos que prefieren no hacer reformas que podrían perjudicar su imagen [36]. Conviene comentar que los servicios de *streaming* son un nuevo modelo de negocio que por su relativamente reciente aparición aún no está aceptado en todos los países, y es por eso que nos encontramos casos como el de Canadá, en el que la legislación no permitió su introducción regulada hasta inicios de 2014 [37]. Así pues, una legislación rígida en cuanto a la piratería y la sostenibilidad de la industria es importante para poder introducir con éxito un modelo de *streaming* por suscripción.

6.1.10. Tecnológico

A nivel tecnológico, el desarrollo de plataformas para el *streaming* y compra de música está muy consolidado y no requiere una inversión extra en la creación de algo inexistente. En general la propuesta de **Bu** presenta novedades en cuanto a visualización y forma de acceder a los contenidos pero que no representan un nivel de dificultad tecnológico elevado.

A tener en cuenta, la necesidad de desarrollar estas plataformas para cada vez un mayor número de dispositivos de reproducción, pues según un estudio de Edison Research [38], cada vez hay mayor variedad en el dispositivo elegido para la reproducción de la música:

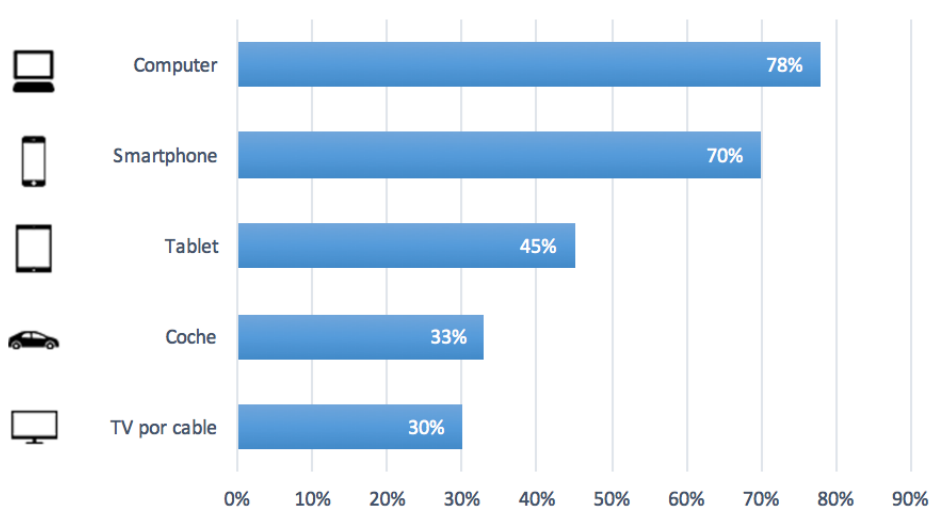


Ilustración 9. Porcentaje de usuarios que usan este dispositivo para escuchar música.

Fuente: The New Mainstream 2013 [38]

6.1.11. Análisis PESTEL

Analicemos ahora las amenazas y oportunidades del entorno general de **Bu**. De forma similar a la tabla para valorar la competencia, el análisis PESTEL identifica los puntos fuertes y débiles del entorno en cuanto a Política, Economía, Sociedad y Tecnología. De la misma forma, valoraremos de 1 a 5 dependiendo de si resulta una amenaza, 1, o una oportunidad, 5, siendo en ambos casos suficientemente importante para aplicar alguna estrategia al respecto:

Variables	Amenaza / Oportunidad				
	1	2	3	4	5
1. Dimensión Política y Legal					
d) Situación política					
e) Política económica					
f) Legislación económica y social					
g) Política fiscal					
2. Dimensión Económica					
a) PIB					
b) Inflación					
c) Paro					
d) Balanza de pagos					
e) Productividad					
f) Mercado de capitales					
g) Recursos energéticos					
h) Política industrial					
3. Dimensión Social y Cultural					
a) Valores y actitudes					
b) Grupos sociales					
c) Conflictividad social					
d) Mercado de trabajo					
e) Sindicatos					
f) Defensa del consumidor					
4. Dimensión Tecnológica					
a) Política I+D					
b) Madurez de la tecnología actual					
c) Disponibilidad de nuevas tecnologías					

Tabla 2. Análisis PESTEL.

Misión y Visión

Bu son solo dos letras, pero detrás hay un gran concepto: llevar la música en toda su plenitud a todos los que la aman.

La misión de **Bu** es *llevar toda la música, en todas sus formas, a la vida de todas las personas*.

La música ha formado parte de la vida de las personas desde los inicios de su propia historia, es un elemento cultural e identificador, pero con el paso de los años ha sucumbido también a una industrialización y una capitalización que han segmentado su consumo y las formas de consumirla, incluso llevando a algunos a privar o dificultar su consumo. Desde **Bu** queremos devolver la música al día a día de las personas, acercarla a la vida de la gente de la forma que la quieran consumir.

Y con todas sus formas nos referimos a llevar la música en todos los sentidos, dar la llave a las personas para que puedan incorporar a través de una ÚNICA plataforma todo lo que desean y necesitan de la música: escucharla, verla, adquirirla, llevarla encima, seguir sus artistas, saber de ellos, conocer las novedades, compartirla. Y todo ello en una misma plataforma.

Y ésta es nuestra visión, entregar una herramienta única a las personas para que la música esté presente en sus vidas cuándo y cómo quieran. El objetivo es convertir en accesible la música a cuanta más gente mejor, para ello ha sido creada, para que sea compartida y disfrutada por sus aficionados.

Valores

“P.E.O.P.L.E.”

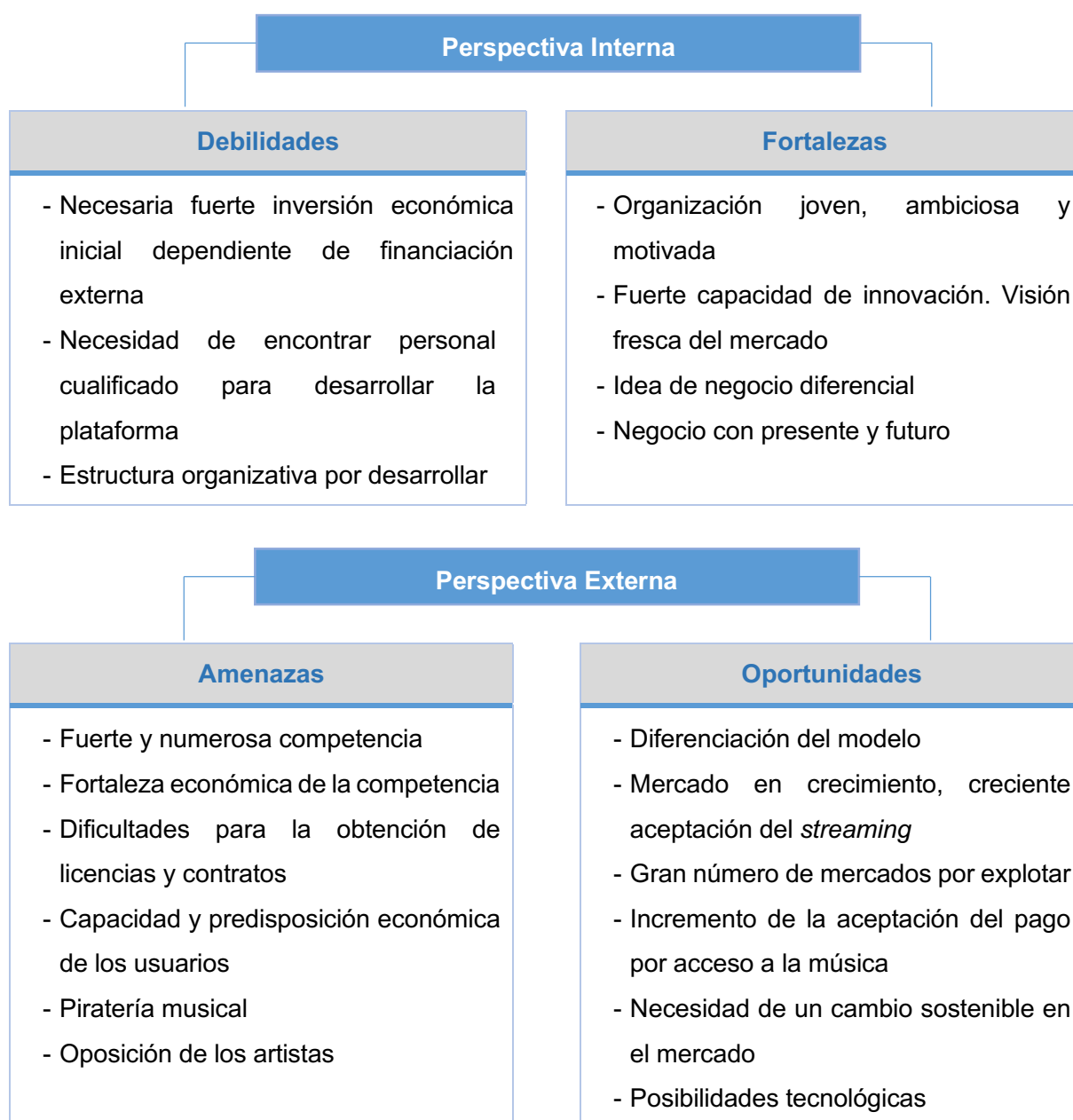
Los valores de **Bu** se pueden resumir en una sola palabra de seis letras: **P.E.O.P.L.E.**

- **Passion:** pasión por la música, por nuestra misión.
- **Enthusiasm:** entusiasmo por nuestro proyecto, por cumplir nuestra visión.
- **Openness:** visión abierta al cambio, a las nuevas oportunidades.
- **Plurality:** pluralidad porque es un proyecto para toda la gente que quiera disfrutar de la música y que quiera tomar parte en este viaje.
- **Leadership:** liderazgo para convertir **Bu** en una exitosa realidad.
- **Excellence:** excelencia en la ejecución del plan y en nuestro servicio.

Análisis estratégico

Una vez analizado el entorno competitivo y el entorno general en el anterior apartado 6, debemos analizar sus efectos. A partir de la matriz DAFO analizaremos las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de la propuesta de **Bu**. El análisis consta con dos perspectivas, la interna, haciendo referencia a las fortalezas y debilidades del negocio, aspectos sobre los que tenemos algún grado de control; y la externa, teniendo en cuenta las oportunidades y las amenazas a enfrentarse del mercado.

El objetivo: maximizar oportunidades y fortalezas, y minimizar amenazas y debilidades para establecer las líneas estratégicas.



A partir de estos resultados podemos completar el Análisis CAME y extraer estrategias, consistente en *Corregir debilidades*, *Afrontar amenazas*, *Mantener fortalezas* y *Explotar oportunidades*. Definiremos 4 estrategias: las Ofensivas, combinación de fortalezas y oportunidades, permiten generar ventajas competitivas; las Defensivas, combinación de amenazas y oportunidades, puede eliminar ventajas competitivas; de Reorientación, combinación de debilidades y oportunidades, puede eliminar ventajas competitivas; y de Supervivencia, combinación de debilidades y amenazas puede suponer riesgos a evitar.

Estrategias Ofensivas

- Oferta diferencial a las existentes, no es solo *streaming*, es reproducción de videos, es compra, es redes sociales, es conexión con los artistas.
- Explotación de nuevos mercados.

Estrategias Defensivas

- La competencia es fuerte y seguramente va a recibir con desagrado nuestra llegada, importante mantener la diferenciación en el servicio, en el precio y en el modelo.

Estrategias de Reorientación

- Reorientación a la simplificación del servicio en caso de tener problemas para conseguir financiar todo el desarrollo tecnológico detrás del proyecto.
- Inversión en marketing simple pero cercana, buscando el público joven.

Estrategias de Supervivencia

- Moverse a mercados no explotados en caso de tener problemas para penetrar mercados más afianzados.
- Búsqueda de recursos para competir de tu a tu a la competencia.

Líneas estratégicas

Las estrategia básicas de **Bu** tal y cómo hemos visto en el punto anterior pasan por la diferenciación:

- En el modelo económico, diferente coste y modelo de pago, y por lo tanto liderazgo en precio
- En el modelo de servicio, el resto de la competencia es muy especializada, queremos ofrecer más por menos

Y para ello vamos a desgranar esta diferenciación definiendo el negocio y las líneas estratégicas

básicas (líneas estratégicas corporativa y competitiva) que hemos podido concluir de los análisis previos.

7.1.1. Definición del negocio

La definición del negocio requiere detallar qué ofrece a sus posibles usuarios y que diferencias representa con respecto el resto del mercado, en la siguiente tabla lo desgranaremos punto por punto:

Funciones	Spotify	Pandora	Deezer	Rhapsody	Apple Music	Google Music	TIDAL	Bu Music
Suscripción gratuita con publicidad	Sí	Sí	No	No	No	Sí	No	Sí
Coste Sus. Premium(€/mes)	9,99	60 anuales	9,99	9,99 / 14,99	9,99	9,99	9,99 / 19,99	5,99
Servicio Radio	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	No
Reproducción Offline	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Reproducción Video	No	No	Sí	No	Sí	No	Sí	Sí
Redes sociales	No	No	No	No	No	No	No	Sí
Compra y descarga	No	No	Sí	No	Sí	Sí	No	Sí
Reproducción álbumes	Sí	No	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Listas de reprod.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Recomendaciones según gustos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 3. Comparación de servicios

En definitiva ofrece todo lo que un consumidor de música puede desear: poder tener acceso a todo tipo de librerías de música, poder reproducirla en audio o video, acceso a la compra y descarga de la música, creación de listas de reproducción y canciones favoritas propias, sugerencias musicales, y además, la posibilidad de conectar con los amigos y artistas favoritos a través de las redes sociales; todo ello accesible a través de los cuatro módulos de suscripción: uno de pago mensual, uno de pago anual, uno combinado de suscripción más un *bonus* de dinero para comprar música y la versión gratuita con algunas limitaciones a los servicios anteriores. Además, las personas menores de 18 años que lo demuestren podrán disfrutar de la versión gratuita con ciertas ventajas.

El objetivo, ofrecer a un aficionado a la música todo el mundo de la música a cambio de un coste competitivo y asequible.

7.1.2. Líneas estratégicas básicas

A continuación la definición de las estrategias corporativa y competitiva.

- La estrategia corporativa es la estrategia que define qué actividades desarrollará y en qué dirección deberá ir el proyecto para conseguir sus objetivos, en el caso de **Bu**, al ser un mercado con un importante presente pero con aún posibilidades de alto crecimiento tal y como asegura la IFPI [1], y siendo una propuesta con novedades respecto los competidores, siguiendo las teorías de la matriz de crecimiento de Ansoff [40], la estrategia será una **estrategia de penetración** junto con **desarrollo de nuevos mercados**. La estrategia de penetración basada en introducirse en el mercado con una oferta nueva y mejor, con un mejor coste, una nueva propuesta y un mejor servicio, y una estrategia de desarrollo de nuevos mercados traducéndose en una expansión geográfica en busca de nuevos países y regiones donde el *streaming* aún no ha arraigado ya que como afirma el informe de IFPI, “*dentro del sector del streaming, la modalidad de pago exhibe un enorme potencial de crecimiento aún inexplorado*” [1].
- La estrategia competitiva, presentada por Porter en 1987 se refiere a cómo competir con éxito en un determinado mercado, cómo aventajar las oportunidades, qué oportunidades escoger y qué servicios desarrollar. Entre las tres estrategias propuestas por Porter [9], liderazgo en costes, diferenciación, y especialización, la principal estrategia para Bu es adoptar una **estrategia de diferenciación de su producto**, que ofrece nuevos servicios que los competidores no ofrecen, pero también a la vez una **estrategia de liderazgo en costes** al ofrecer un nuevo precio y unas nuevas condiciones para facilitar la adquisición. Una de las quejas de los artistas es que el *streaming* hace bajar las ventas, pues Bu lucha por ambas.

8. Plan de Marketing

Necesidades a satisfacer

Bu es una plataforma de reproducción, compra y descarga de música que incorpora las redes sociales para unir usuarios, artistas y música en un mismo punto de reunión.

Bu pretende devolver el mundo de la música al mundo de las personas, ofreciendo todas las facetas de la música actual en una sola plataforma que satisfaga las necesidades del mundo de los usuarios actuales.

Bu es una plataforma 360, el usuario encontrará en **Bu** todas las formas de conexión con la música que la red le ofrece: reproducción en *streaming*, compra, descarga, visualización de clips musicales, y redes sociales para estar conectado con lo que sus artistas favoritos y amigos compartan dentro del entorno musical.

Cuándo **Bu** se propone devolver el mundo de la música de las personas se refiere principalmente a dos grupos de personas protagonistas: los usuarios, y los artistas.

A los aficionados a la música, los usuarios, **Bu** les ofrece un nuevo mundo de la música con una gran variedad de posibilidades: reproducción en *streaming*, compra y descarga de música, seguimiento de sus artistas favoritos así como de sus redes sociales en la misma plataforma, reproducción de videoclips, información sobre las novedades musicales, poder compartir con sus amigos sus gustos y listas de reproducción, y otras posibilidades que podrán encontrar todas dentro de una única plataforma de fácil uso e interacción.

El objetivo es organizar toda esta información en tres simples categorías accesibles a partir de tres ventanas: **My Music**, **Your Music**, **Our Music**. En la primera, **My Music** el foco es el usuario y su música favorita, los usuarios tendrán guardadas sus canciones preferidas, sus listas de reproducción, sus compras realizadas, etc. En la segunda, **Your Music**, el foco son los artistas favoritos, sus novedades musicales, sus últimos videoclips, las sugerencias sobre recientes temas y álbumes. Y en la tercera, **Our Music**, el foco son las novedades musicales propuestas por **Bu**, las novedades de las amistades del usuario y las sugerencias musicales relacionadas con los gustos de éste.

Pero no sólo los aficionados a la música son los principales usuarios de **Bu**, los artistas son los otros grandes protagonistas de **Bu**, ellos que en los últimos tiempos han visto cómo son los únicos proveedores del mundo que ofrecen un producto por el cual no tienen poder de decisión sobre cuánto van a recibir por ello ni siquiera tener claro cuánto van a recibir por ello con claridad.

Otro de los objetivos de **Bu** es devolver la atención a los artistas, remarcar su importancia y devolverles poderes y una recompensación justa.

Bu quiere reconocer el valor de los artistas mediante su retribución, algunas plataformas ofrecen la música creada por los artistas sin tenerlos prácticamente en cuenta en el reparto de los beneficios. Las principales plataformas de reproducción musical (Spotify, Google Music, Apple Music, etc.) han recibido multitud de quejas por el poco reconocimiento y crédito que devuelve a los principales sustentadores de su negocio [41]. Mientras los precios de su utilización ascendían, los *royalties* se han mantenido bajos, siendo las grandes empresas del sector las más beneficiadas. Para ello, **Bu** quiere ofrecer un nuevo sistema de retribución en la que los artistas vuelvan al primer plano y no sean los grandes sellos los que se lleven todo el pastel.

Además, sabedores de que los artistas que empiezan o tienen una base de seguidores aún pequeña son también los más frágiles y quienes peor han sufrido los nuevos servicios de comercialización musical, el nuevo modelo de **Bu** intenta reconocer su esfuerzo.

Bu además ofrece a los artistas la posibilidad de elegir el precio de venta de su producto, la música. Dentro de unos rangos de precios preestablecidos competitivos dentro de los parámetros del mercado, el artista podrá decidir a qué precio ofrecer su música para que sus aficionados puedan adquirir y descargar su música.

Bu también les ofrece la posibilidad de introducir dos nuevos conceptos de retribución musical basada en la sponsorización. Las plataformas de reproducción y *streaming* existentes hasta la fecha han hecho palpable la imposibilidad de un sistema sostenible sin la introducción de *sponsors*. Para ello **Bu** introduce cómo otras plataformas digitales el concepto de sponsorización, uno propio de la plataforma, y otro abierto a los artistas.

La sponsorización, que no interrumpirá el disfrute de la música por parte de los usuarios, para los artistas dentro de **Bu** puede realizarse de dos formas: mediante contratos de publicidad aportados por los mismos artistas, conocido como *Artist Sponsorship*, y mediante los contratos de publicidad musical o *Sponsored Music* que corresponde a canciones o álbumes que gracias a la aportación económica de un espónsor podrá ser ofrecida a los usuarios bajo otros parámetros. Ambos tipos de publicidad deberán ser presentadas y aceptadas por **Bu**, quién recibirá su porcentaje correspondiente.

Marketing estratégico

8.1.1. Posicionamiento en el mercado

Bu quiere posicionarse como un servicio de *streaming* cercano a la gente, plural y próximo. Un servicio de calidad que atiende a los deseos de sus consumidores ofreciéndoles todos los servicios que pueden desear a todo tipo de usuarios y en una misma plataforma.

Además, el modelo gratuito, el modelo de gratuidad hasta los 18 años, y un coste ajustado para la versión *premium* son muestra del interés de **Bu** de llegar a todo el mundo.

8.1.2. Ventaja competitiva

Como se ha explicado en el apartado **6.5 Líneas estratégicas**, la estrategia competitiva consiste en una mezcla de diferenciación de producto, al ofrecer una plataforma de *streaming* con todas las necesidades que un usuario puede tener (reproducción de audio y video, compra de música, creación de listas de reproducción, redes sociales...) y liderazgo en costes ofreciendo un servicio *premium* más barato que la mayoría de la competencia además de ofrecer un modelo de *streaming* más compra de música muy favorable para el consumidor.

8.1.3. Objetivo de mercado

Spotify apareció en 2009 y desde entonces ha conseguido 20 millones de usuarios suscriptores de pago y el triple de suscriptores gratuitos, y esto en un mercado en ese momento inexistente [14]. Ahora, en un mercado en crecimiento y al alza como hemos visto [1] si tenemos en cuenta el ritmo de crecimiento de Spotify y sus competidores, podemos estimar un escenario de crecimiento moderado en la suscripción de usuarios de **Bu** que pueda llegar a los 15 millones de suscriptores de pago en un plazo de 10 años y entre el doble y el triple de suscriptores *freemium*. Para ello será necesario explotar mercados en desarrollo dónde la cultura de los servicios de *streaming* esté aún poco extendida.

Este objetivo se prevé escalonado siguiendo una tendencia similar a la siguiente ilustración que tiene en cuenta la evolución del crecimiento de otras plataformas del sector:

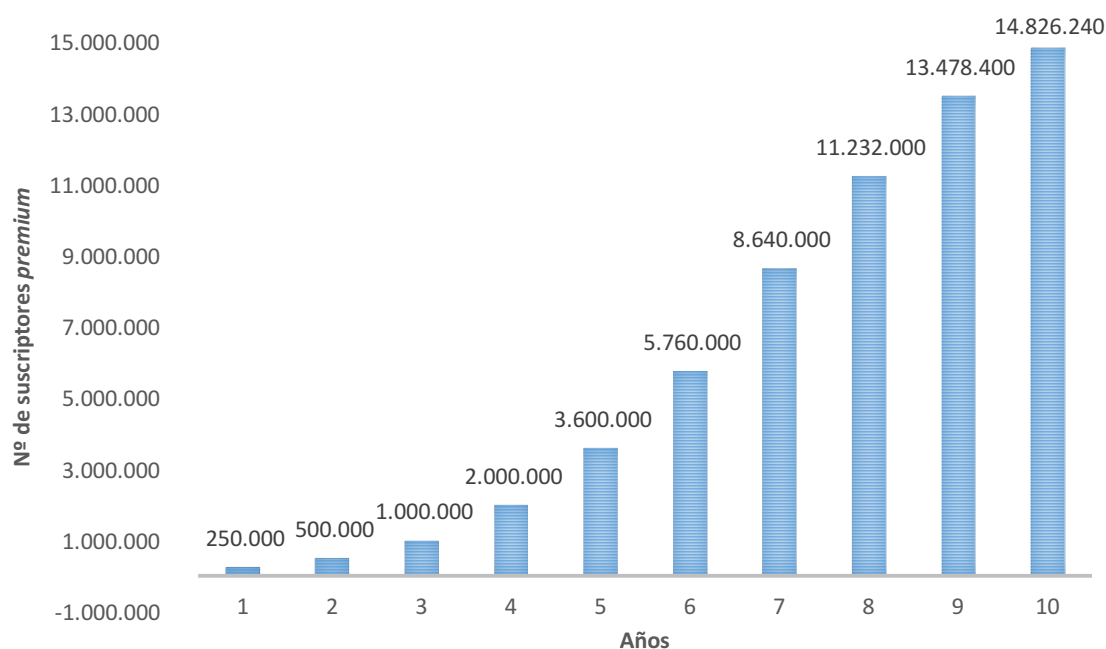


Ilustración 11. Objetivo de crecimiento de suscriptores de pago o premium. Fuente: Elaboración propia.

Respecto los suscriptores *freemium*, se espera que sean siempre entre el doble y triple que suscriptores *premium*, así que el objetivo de su volumen sería el ilustrado a continuación:

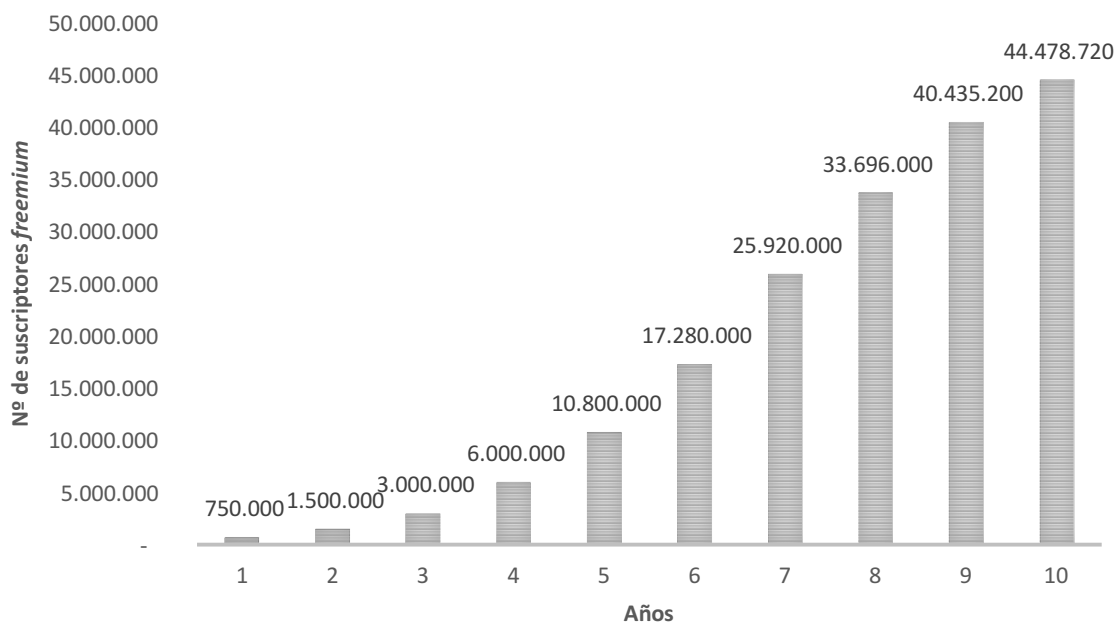


Ilustración 12. Objetivo de crecimiento de suscriptores gratuitos o freemium. Fuente: Elaboración propia.

8.1.4. Perfil del consumidor

Como hemos visto, el perfil del usuario que usa un servicio de *streaming* es principalmente el de gente joven desde su adolescencia, 14 años, hasta su llegada a la madurez, 45-50 años, con fácil y constante acceso a internet (un 53% de la población con acceso a Internet consume audio digital [42]), y que escucha música en casi cualquier situación del día gracias a su constante disponibilidad en los múltiples dispositivos con los cuáles pueden acceder a ella: en el coche, en casa, caminando, en el trabajo, en el transporte público o entrenando, entre otras situaciones cotidianas.

Son usuarios que eligen la reproducción de música mediante servicios digitales por las posibilidades que éstos les ofrecen: acceso a grandes cantidades de música, constante disponibilidad, posibilidad de escuchar siempre lo que deseas y de cambiar al momento (no como en la radio), o posibilidad de crear listas para guardar sus temas favoritos, entre otras funciones propias de los servicios de *streaming* muy bien valoradas por los usuarios.

Podemos distinguir dentro del rango de edades dos grupos bien diferenciados según sus facilidades para afrontar los costes de una suscripción por pago a un servicio. Por una parte están los jóvenes que de los 14 a los 18-20 tienen mucho interés en escuchar música y compartirla pero que a la vez no disponen aún de unos ingresos que destinar a suscribirse a estos servicios por lo cuál prefieren la suscripción gratuita y escuchar la música a pesar de que esta incluya anuncios. Estamos pues hablando de un público muy joven que en caso de fidelizarse al servicio, cuándo sí dispongan de recursos económicos suficientes van a ser potenciales suscriptores de pago. Es por esto que **Bu** ofrece a los jóvenes menores de 18 años un servicio *freemium* con las mismas posibilidades que la versión *premium* pero con anuncios para conseguir su fidelización y convertirlos en futuros suscriptores *premium*, buscando además que la publicidad a este tipo de usuarios se corresponda con su perfil.

El otro grupo es un público joven-adulto con mayores posibilidades económicas, en este grupo es en el que deben focalizarse mayores esfuerzos para que dejen la versión *freemium* y prefieran asumir un pequeño coste mensual a cambio de todos los beneficios de **Bu**. Es un público económicamente independiente que valora más la calidad del servicio y que puede sentirse más atraída por la compra de la música para su posesión *offline*.

Marketing mix

8.1.5. Servicio

El servicio de **Bu** se basará en una aplicación que permita la reproducción (audio y video) y la compra de música, además de facilitar la interacción en las redes sociales. El objetivo, unir usuarios, artistas y música.

Bu permitirá a sus usuarios poder acceder mediante una suscripción gratuita (con publicidad) o una suscripción de pago (libre de publicidad) a toda la música disponible además de ofrecer y promocionar su adquisición con tal de poseer todos sus derechos.

Para la iniciación a **Bu**, deberá crearse una cuenta de usuario, la creación de la cual no requerirá la introducción de una cuenta corriente a no ser que se quiera acceder a una suscripción de pago o a la adquisición de música.

La aplicación, permitirá enlazar las cuentas de las redes (Facebook, Twitter, WhatsApp, etc.) de los usuarios para así facilitar la interacción con los artistas y sus conocidos. Además, será posible ofrecer sugerencias musicales a los usuarios gracias a la información recibida al enlazar sus redes sociales. La intención es facilitar al máximo las posibilidades de la aplicación para que un mismo usuario pueda hacer desde **Bu** lo que antes habría necesitado varias aplicaciones a la vez.

Su utilización será muy simple e intuitiva. Tres ventanas, **My Music**, **Your Music**, **Our Music**, permitirán el acceso a la reproducción de los contenidos. Como hemos comentado con anterioridad, en la primera, **My Music** el foco es el usuario y su música favorita, los usuarios tendrán guardadas sus canciones preferidas, sus listas de reproducción, sus compras realizadas, etc. En la segunda, **Your Music**, el foco son los artistas favoritos, sus novedades musicales, sus últimos videoclips, las sugerencias sobre recientes temas y álbumes. Y en la tercera, **Our Music**, el foco son las novedades musicales propuestas por **Bu**, las novedades de las amistades del usuario y las sugerencias musicales relacionadas con los gustos de éste.

Bastará con seleccionar una de las propuestas musicales para iniciar la reproducción y acceder a todas sus posibilidades. Mediante la barra de reproducción podremos acceder también a la posibilidad de **Pausa**, la **Reproducción del videoclip** si está disponible, la de **Compartir** en las redes, de **Guardar** a favoritos o a listas de reproducción propias, y la de acceder a su **Compra** para poder disponer de todos sus derechos y poder descargarla físicamente.

También existirán dos subventanas, una para acceder a todos los contenidos relacionados con las redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, etc.) y un pequeño chat con tus amistades para

no tener que abrir dichas aplicaciones a la vez que disfrutas de tu experiencia musical, y la otra subventana con acceso a las preferencias, cuenta de usuario, gestión de listas de reproducciones propias, etcétera.

A continuación podemos ver una aproximación a la idea de visualización de la aplicación para móviles. Para ordenadores o tabletas su visualización al disponer de más amplitud sería diferente y la veremos en el punto 10.1.

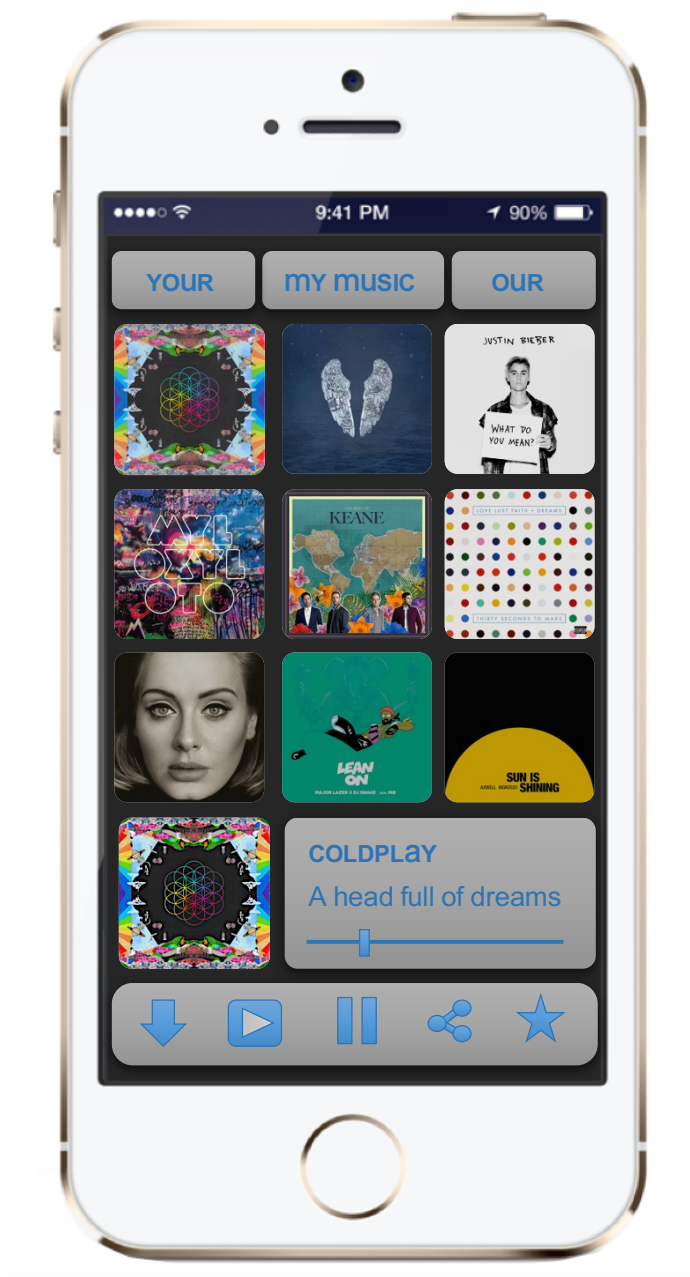


Ilustración 13. Aproximación visual a la aplicación de Bu para móviles. Fuente: Elaboración propia.

8.1.6. Precio

Bu se presenta con dos modelos de suscripción que suponen dos modelos de precio o coste. La suscripción gratuita y la suscripción de pago, las cuales tienen bajo su categoría diferentes opciones.

Suscripción gratuita

Dentro de la suscripción gratuita, los usuarios podrán acceder de forma gratuita a los servicios de **Bu** con ciertas limitaciones. La suscripción gratuita incluirá publicidad visual y auditiva con la que se compensará la falta de ingresos por el no pago de los suscriptores. Entre las limitaciones a estos usuarios se encontrarán la no posibilidad de reproducción *offline*, la limitación de número de reproducciones por canción, la no disponibilidad del chat interno, y algunas limitaciones de funciones a las que no podrán acceder.

Además, dentro de la suscripción gratuita se ofrecerá la posibilidad a las personas menores de 18 años de edad la suscripción gratuita con menos limitaciones, ofreciendo algunas de las posibilidades extra de la versión de pago como la reproducción *offline*, el uso de las redes sociales propias de **Bu** y la no limitación en número de reproducciones. Una vez estos usuarios lleguen a los 18 años deberán elegir entre la suscripción gratuita normal o el cambio a la suscripción de pago.

Suscripción de pago

En la suscripción de pago es dónde **Bu** ofrece novedades en el sector del *streaming* con sus modalidades:

- **Suscripción de pago mensual - 5,99 €/mes:** Suscripción mensual por un coste inferior al de la competencia, 5,99 € versus los 10 euros de la mayoría de competidores, que da acceso a todas las posibilidades y ventajas de **Bu**. Adquisición de canciones por 0,79 - 0,99 €/canción y álbumes por 7,99 – 14,99 €/álbum.
- **Suscripción de pago anual - 59,99 €/año:** Suscripción mensual por un coste inferior al de la competencia, 59,99 € anuales versus los 120 euros anuales de la mayoría de competidores, que da acceso a todas las posibilidades y ventajas de **Bu**. Adquisición de canciones por 0,79 - 0,99 €/canción y álbumes por 7,99 – 14,99 €/álbum.
- **Suscripción mensual (5,99 €/mes) o anual (59,99 €/año) + Packs de compra:** A las dos opciones anteriores se le pueden añadir packs de compra basados en la adquisición de cierta cantidad de dinero para acceder a la compra de música bajo precios más reducidos, con canciones desde 0,59 - 0,79 €/canción y álbumes por 5,99 – 12,99 €/álbum. Estos *packs* o *bonus* vendrán por valor de 25 o 50 euros anuales.

8.1.7. Distribución

La distribución de **Bu** es sencilla: Internet. Mediante la descarga de la aplicación de **Bu** en su portal web, App Store o Google Store. Cualquier persona con su ordenador, móvil o tableta podrán tener acceso a la descarga gratuita de la aplicación para poder empezar a disfrutar de su experiencia musical con **Bu**.

8.1.8. Comunicación

La comunicación de la aparición de **Bu** en el mercado del *streaming* va a ser una de las claves para hacer al público conocedor del nacimiento de una plataforma creada para el disfrute de su música favorita. El objetivo: dejar claro que **Bu** es de y para los aficionados a la música, que pretende llevar toda la música, de todas las formas de disfrutarla, a las manos de las personas.

Una comunicación sencilla, una comunicación próxima, una comunicación sin grandes estrellas, una comunicación dónde el foco sea el mismo que ha movido este proyecto: la pasión por disfrutar de la música.

Se potenciará una fuerte presencia en las principales redes sociales, Facebook, Twitter e Instagram, principal fuente de comunicación para los jóvenes que queremos introducir en el uso de **Bu**.

Se harán además campañas en las calles de las principales ciudades dónde y cuándo se esté lanzando el servicio, acompañado de actos musicales; y se promocionarán eventos y actuaciones musicales con tal de llegar más fácilmente a todos los amantes de la música.

Fidelización de los clientes

El ofrecimiento de una versión “*premium*” a coste cero a todos aquellos usuarios que demuestren tener menos de 18 años es una de las grandes apuestas para fidelizar todos estos jóvenes que tras años usando la versión *premium* de forma gratuita, querrán posiblemente mantener sus beneficios pero ahora afrontando un cierto coste. El objetivo es llegar a los jóvenes, invitarles a disfrutar sin límites de **Bu**, y que una vez llegados a su madurez sigan haciéndolo pero ahora valorando y recompensando el esfuerzo hecho por **Bu** con su suscripción al modelo *premium*.

Para aquellos usuarios que usen la cuenta *premium*, una de las formas de fidelización de sus usuarios es la de ofrecerles la descarga gratuita de algunos temas de sus artistas favoritos,

asumiendo **Bu** su coste íntegro para así mostrar la gratitud al constante uso del servicio y convertirse en representantes de **Bu** en las redes sociales al compartir su actividad musical.

9. Plan Organizacional

Forma legal

La empresa será constituida como Sociedad Anónima, adoptando el nombre de “Bu S.A.”, nombre no registrado en el registro mercantil. El capital social inicial en el momento de su constitución será aportado por su fundador Jordi Rosich Balcells, con DNI 78097732J, y otro/s inversor/es que aporten parte de los 60.000 € de capital social a dividir en acciones. Se elige la forma de sociedad anónima por la implicación de una mayor estructura, capital, dimensión y posibilidades de expansión del proyecto.

Así será una sociedad anónima con personalidad jurídica propia y de carácter mercantil, cuya constitución se formalizará a través de la escritura pública y su posterior inscripción en el Registro Mercantil.

Los estatutos de su constitución incluirán:

- **Denominación:** Bu. S.A.
- **Objeto social:** Explotación de los derechos de reproducción y venta de música a través de internet.
- **Capital social:** 60.000 €, el 25% del cuál debe ser desembolsado en el momento de la constitución.
- **Domicilio social:** Barcelona.
- **Órganos administrativos:** Una Junta General y un Consejo de Administración.
- **Contabilidad:** Las cuentas anuales comprenderán balance, cuenta de pérdidas y ganancias, y la memoria.
- **Fiscalidad:** Impuesto sobre sociedades.
- **Derechos de los socios:** Intervención en el reparto de los beneficios sociales, suscripción preferente en la emisión de nuevas acciones y derecho a voto en las juntas generales.
- **Responsabilidad de los socios:** Limitada al capital aportado.

Organización y departamentalización

Bu apostará por una organización mecanicista, con una alta especialización de sus trabajadores para aumentar la eficiencia de las tareas sin olvidar la coordinación de un proyecto común; una

departamentalización rígida; una cadena de mando clara, centralizada y de alta formalización.

Su estructura será funcional, para facilitar la orientación unitaria desde la cúspide, el ahorro en costes debido a la especialización y centralización, la buena coordinación de las funciones y la eficaz resolución de los problemas técnicos.

Estructura apropiada para una estrategia de penetración de mercado en organizaciones que quieren explotar economías de escala.

La departamentalización seguirá el siguiente organigrama:

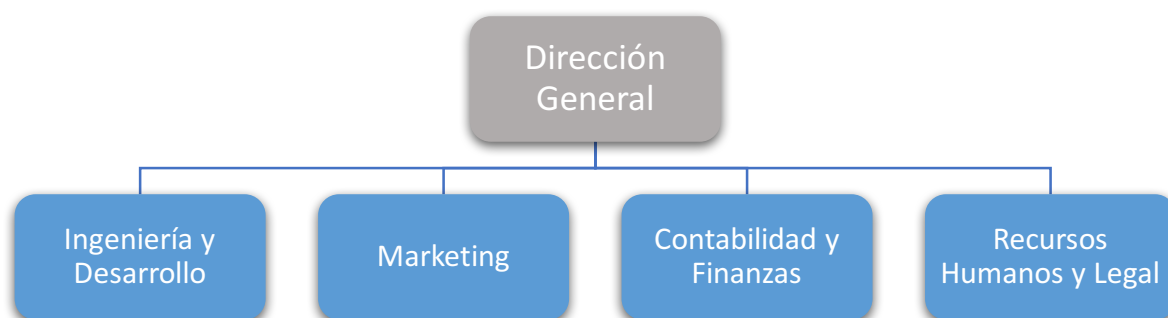


Ilustración 14. Organigrama funcional. Fuente: Elaboración propia.

- **Ingeniería y Desarrollo:** departamento responsable del desarrollo de la aplicación en todos sus formatos, requiere personal altamente cualificado capaz de convertir en real la idea de la aplicación. Una vez creada y lanzada la aplicación, su tarea será la de su mantenimiento, supervisión y mejora continua. En sus manos también estará la necesidad de diseñar y mantener los sistemas informáticos propios de la compañía y trabajar en análisis y proyectos necesarios para la compañía.
- **Marketing:** responsable de manejar y coordinar las estrategias de venta de la compañía. Sus funciones: ubicar y posicionar la empresa en el mercado e incrementar los suscriptores y ventas a través de la comunicación y la publicidad. Dentro del departamento se diferenciarán las áreas de Innovación y Mejora, Ventas, Comunicación y Publicidad, y Derechos Musicales.
- **Contabilidad y Finanzas:** responsable de la actividad económica y financiera: reportar los datos financieros, informes de flujo de efectivo, control y supervisión de presupuestos, inversiones, y realización de proyecciones necesarias para la toma de decisiones que garanticen la solidez financiera de la compañía.
- **Recursos Humanos y Legal:** responsable de las siguientes funciones: administración del personal, selección, reclutamiento y planes de carrera, retribución, relaciones laborales, servicios sociales; además de asesoramiento y cumplimiento legal.

Personal y recursos humanos

Las necesidades de recursos humanos para el inicio de este proyecto serán principalmente para cubrir el desarrollo de la aplicación y el estudio de la introducción en los mercados, es decir personal solvente en las áreas de informática y marketing.

Las necesidades iniciales serán las de un equipo de profesionales con experiencia en la programación de aplicaciones para el desarrollo de la aplicación en todas sus versiones, lo cuál supondrá unas 16 personas aproximadamente, dependiendo del tiempo estimado de desarrollo, agrupadas en equipos; un equipo de 10 personas para el *marketing*, desarrollo de imagen y comunicación de la empresa; 4 personas para los temas financieros y de contabilidad, otro equipo de 6 personas responsable de la negociación con los principales sellos discográficos, y 4 personas para recursos humanos y aspectos legales. Además será necesario un director general y la contratación de dos personas que ayude en las tareas de administración en la oficina.

Con el crecimiento de la empresa y la expansión de nuevas oficinas en nuevos países estratégicos será necesaria la continua ampliación de la plantilla para dar respuesta a las necesidades del propio crecimiento de la empresa.

Su configuración sería la siguiente:

Posición	Nivel	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Director general	Nivel 1	1	1	1	2	2	2	3	3	4	4	5
Manager de Ingeniería y Desarrollo	Nivel 2	1	1	2	3	4	4	6	6	7	8	8
	Nivel 3	3	4	4	5	6	7	8	9	10	12	12
	Nivel 4	12	12	12	14	16	20	22	24	26	28	32
Manager de Marketing	Nivel 2	1	1	2	3	4	4	6	6	7	8	8
	Nivel 3	2	3	4	4	4	5	6	7	8	8	10
	Nivel 4	7	8	8	12	14	16	18	20	24	26	28
Manager de Contabilidad y Finanzas	Nivel 2	1	1	2	3	4	4	6	6	7	8	8
	Nivel 3	2	3	4	5	7	7	9	10	12	14	16
	Nivel 4	4	5	5	6	6	8	8	12	14	16	20
Manager de Recursos Humanos y Legal	Nivel 2	1	1	2	3	2	3	3	3	3	3	3
	Nivel 3	1	1	2	3	4	4	6	6	7	8	8
	Nivel 4	2	3	3	4	5	6	6	8	8	10	10
Administración	Nivel 5	2	3	4	4	6	6	8	10	10	14	16
	TOTAL	40	47	55	71	84	96	115	130	147	167	184

Tabla 4. Organigrama de recursos humanos

Asesores externos

La internacionalización de **Bu** requerirá asesoría externa principalmente en el ámbito jurídico y en el de introducción a nuevos mercados. Cada país puede requerir necesidades diferentes y disponer legislaciones diferentes, la asesoría por parte de compañías especializadas pertenecientes al correspondiente país podrían ayudar a establecer más fácilmente el negocio.

También es posible que durante su crecimiento, sea necesario exteriorizar a consultorías algunos servicios básicos como algunas de las tareas de recursos humanos, estudios de mercado, ayuda fiscal, o auditorías internas, entre otras posibles necesidades.

10. Plan de Operaciones

Servicio

10.1.1. Descripción detallada del servicio

A continuación haremos una descripción detallada de las funciones y posibilidades del servicio que ofrece la aplicación de **Bu**. La descripción la realizaremos sobre una aproximación visual a la aplicación para ordenador. En la versión móvil, que hemos visto en la Ilustración 10, su funcionamiento será similar a la versión ordenador que detallaremos a continuación pero con sus adaptaciones correspondientes como implica la adaptación de una aplicación al formato móvil.

Para la descripción detallada seguiremos los puntos planteados en la siguiente aproximación visual:



Ilustración 15. Aproximación visual a la aplicación de Bu. Fuente: Elaboración propia.

1. **Buscador:** Ubicado en el centro superior de la aplicación encontramos el buscador para buscar música mediante el nombre de la canción, de su artista, del álbum, etcétera. Sus resultados se mostrarán en la **Ventana de selección (3)**.
2. **Selector de perfil:** My Music, Your Music o Our Music, son los tres perfiles que

podemos seleccionar a partir de los cuáles cambiará el contenido de la **Ventana de selección (3)**. Como hemos comentado, en **My Music** el foco es el usuario y su música favorita, los usuarios tendrán guardadas sus canciones preferidas, sus listas de reproducción, sus compras realizadas, etc. En la segunda, **Your Music**, el foco son los artistas favoritos, sus novedades musicales, sus últimos videoclips, las sugerencias sobre recientes temas y álbumes. Y en la tercera, **Our Music**, el foco son las novedades musicales propuestas por Bu, las novedades de las amistades del usuario y las sugerencias musicales relacionadas con los gustos de éste.

3. **Ventana de selección:** Ubicada en la parte central, muestra todos los contenidos propuestos y seleccionables para su inmediata reproducción. Con una disposición en forma de carátulas de canciones, álbumes o listas de reproducción, podemos navegar moviéndonos para arriba o para debajo de la ventana. Su contenido dependerá de en que **perfil** nos encontremos. Cuando el usuario elija visualizar el videoclip, esta ventana se convertirá en el reproductor del contenido audiovisual.
4. **Barra de reproducción:** Facilita todas las opciones que el usuario puede requerir durante la reproducción de la canción que está siendo reproducida. Puede pararla con el botón de **Play/Pause**, elegir la **Reproducción del videoclip** si está disponible, la de **Compartir** en las redes, de **Guardar** a favoritos o a listas de reproducción propias, y la de acceder a su Compra para poder disponer de todos sus derechos y poder descargarla físicamente. En el último caso se abre la **ventana de compra**.
5. **Ventana de reproducción:** Muestra la información básica de la reproducción actual.
6. **Sección personal:** En ella se puede acceder a todos los detalles de configuración, preferencias, datos personales, conexión a redes sociales, búsqueda y conexión con amistades, canciones adquiridas para poder descargarlas en otros dispositivos, y otras opciones.
7. **Listas de reproducción:** Acceso directo a las listas de reproducción personales propias y favoritas de amigos. Opción directa de "Añadir" la canción en reproducción.
8. **News:** Ofrece todas las novedades con sucesión temporal de las actividad de los artistas que el usuario sigue en sus redes sociales.
9. **Chat:** Permite chatear y compartir la música con los usuarios amigos que están conectados en ese momento.

10.1.2. Aspectos legales del producto

Bu deberá desarrollarse respetando la *Ley de Servicios de la Sociedad de Información y de*

Comercio Electrónico (LSSI) y sus homónimas a nivel internacional, que hacen referencia al correcto uso de la publicidad, la imagen de terceros, el uso y protección de los datos personales y la publicación de contenidos con derechos de propiedad intelectual con las correspondientes autorizaciones [43].

Se respetarán los temas legales sobre las funcionalidades líticas de la aplicación, los derechos propis y de terceros, la participación de menores, privacidad, licencias de uso y condiciones, información y permisos y publicidad [44].

Para evitar problemas legales se crearán y publicarán las cláusulas generales de las propias condiciones de uso, los límites en las posibilidades de revisar o eliminar los contenidos publicados por terceros, y todo aspecto relacionad con la posible infracción de derechos de terceros.

Muy importante será el respeto a la obtención de las respectivas licencias de los recursos utilizados y los contenidos ofrecidos.

Funcionamiento

Bu, al igual que los reproductores en *streaming* del sector, se basará en ofrecer la transferencia de archivos de audio y video por Internet usando la combinación de servidor basado en la difusión en flujo (*streaming*) y en la transferencia de *red de pares* (P2P). Con este sistema se pueden reproducir los archivos como si estuvieran en el disco duro con la simple posesión de una conexión estable a Internet superior a los 256 kbit/s. Para ahorrar el consumo de Internet, las canciones se pueden guardar en la *caché* del *software*.

Esta tecnología, desarrollada a mitad de los 90 por Rob Glaser y su compañía Real Company [45] ante la imposibilidad de los usuarios de Internet de poder reproducir archivos de audio y video hasta que estos fueran descargados, proceso que podía requerir minutos o horas dependiendo de la velocidad de la conexión de banda ancha. Para solucionar este impedimento crearon lo que conocemos como reproducción en continuo o *streaming* cuya idea es bastante básica, a partir de un reproductor de contenidos ir reproduciendo el contenido a la vez que se va descargando en vez de esperar a su completa descarga. Así, descargando por ejemplo los primeros diez segundos del archivo que se almacenan en lo que llamamos *buffer* (memoria de almacenamiento datos temporal) se puede empezar la reproducción mientras se va realizando la descarga a la vez que seguimos con la reproducción. El reproductor en verdad nunca almacena más de una pequeña parte del archivo, una vez reproducido se desalmacena para

hacer así hueco a lo que viene a continuación [46].

Las características del *streaming* son las siguientes:

- **Tipo de archivos:** con la reproducción en continuo, cada una de las partes del archivo (audio, video, etc.) se transmite por separado y el reproductor ajunta las partes y las sincroniza para su reproducción.
- **Servidores:** se usan los RTSP (*Real Time Streaming Protocol*) y se utiliza un servidor especial para el *streaming*. Al acceder a un servicio de *streaming* realmente se es redirigido a un servidor de *streaming*.
- **Codificación/Descodificación:** los archivos tienen que ser comprimidos y codificados antes de poder ser reproducidas en continuo.

Proceso de desarrollo

Para el desarrollo de este tipo de aplicación será necesario seguir un proceso de desarrollo de *software*, y dentro de los existentes, elegiremos el **modelo en espiral**. El modelo de desarrollo en espiral, propuesta por Boehm [47], es un proceso de desarrollo de *software* en el que se suceden una serie de actividades con retrospectiva de una actividad a otra.

Cada ciclo se divide en cuatro frases: definición de objetivos, evaluación y reducción de riesgos, desarrollo y validación, y planificación. [48]. El ciclo de vida inicia con la definición de los objetivos, de acuerdo a las restricciones se determinan las distintas alternativas. Se identifican los riesgos al sopesar los objetivos contra las alternativas y se evalúan los riesgos con actividades como análisis detallado, simulación, prototipos, etc.

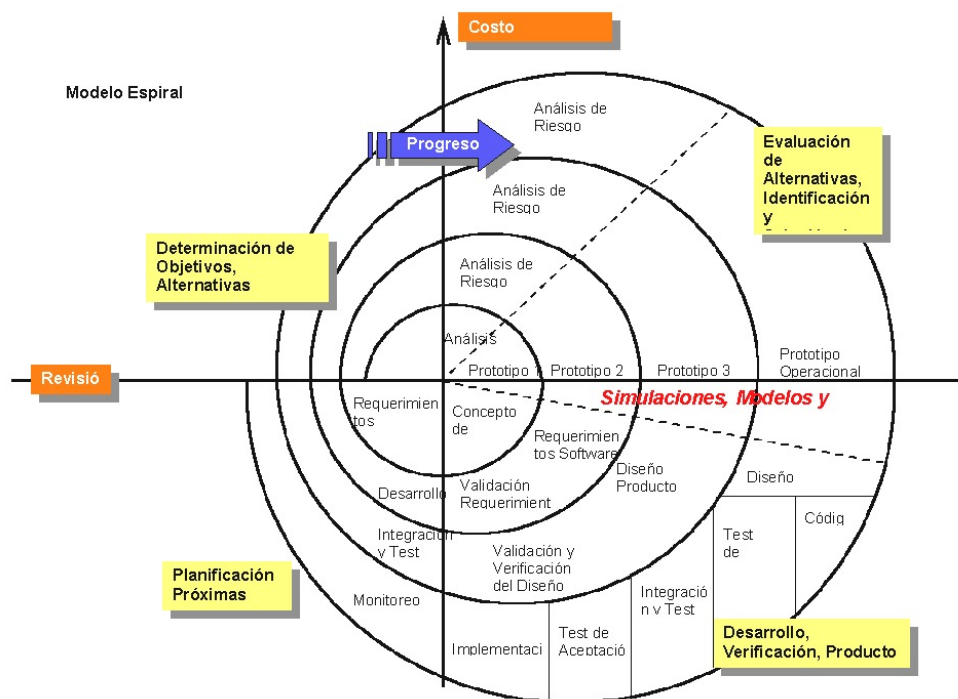


Ilustración 16. Modelo de desarrollo espiral. Fuente: Procesos de desarrollo de software [47]

El modelo espiral permite comprender, diseñar e implementar un sistema complejo a partir de sucesivas etapas en cada una de las cuales se realizan evoluciones. Con este modelo se reducen riesgos y permite involucrarse más en el proceso de desarrollo para poder redefinir puntos del diseño si fuera necesario.

Edificios

10.1.3. Descripción

Al ser una empresa que ofrece un servicio digital no es necesaria una localización concreta próxima a los consumidores. Su localización podría ser cualquiera, pero al ser una iniciativa originaria de Cataluña, se supondrá su desarrollo en la área metropolitana de Barcelona.

Para la iniciación del proyecto y su desarrollo, con el alquiler de unas oficinas con capacidad para 50 personas debería ser suficiente para satisfacer las necesidades iniciales de 38 personas como el posible crecimiento futuro. Considerando el espacio por persona necesario, se requerirán unas oficinas de unos 500-600 metros cuadrados.

10.1.4. Costes

Para una oficina de unos 500-600 metros cuadrados en el área metropolitana encontramos precios que oscilan entre los 6.000 y los 8.00 euros al mes, según la zona, con lo que estimaremos un coste medio de 7.000 euros al mes, lo que supone 84.000 euros anuales (www.idealista.com), precio que anualmente crecerá con el IPC y que se incrementará con la expansión de la empresa que necesitará de nuevas sedes dando respuesta al crecimiento internacional.

10.1.5. Amortizaciones

Al ser oficinas de alquiler no existirá amortización.

Necesidad de recursos humanos

A diferencia de una web, dónde una sola persona puede diseñar y codificar, en una aplicación es necesario un equipo para completar el trabajo en el que participarán programadores pero también diseñadores gráficos por ejemplo.

Las necesidades iniciales de recursos humanos, como se han comentado en el apartado 8.3. Personal y recursos humanos, consistirá inicialmente de un grupo de 38 personas que consistirá en:

- 1 Director General
- 16 personas en Ingeniería y Desarrollo dedicadas a la creación de las aplicaciones en todas sus versiones para ordenador, tableta o Smartphone.
- 10 personas para el área de Marketing, 6 para el desarrollo de la imagen y la comunicación y 4 para los estudios de mercado y las negociaciones con los principales sellos discográficos.
- 6 personas para el departamento de Finanzas y Contabilidad.
- 4 personas en Recursos Humanos y Legal.
- Dos personas para la ayuda en las tareas administrativas en la oficina.

Con el crecimiento y la apertura a nuevos mercados será necesario cada año sumar más gente trabajando en el proyecto de expansión.

Equipos

10.1.6. Descripción

El equipamiento necesario será básicamente aquel que permita trabajar el grupo de personas en las oficinas. En este sentido serán necesarios 40 ordenadores portátiles, 40 pantallas y 40 teclados y ratones para satisfacer la demanda de equipamiento informático de los trabajadores a la vez que una infraestructura informática con servidores propios y licencias informáticas, los respectivos teléfonos fijos personales, un par de impresoras y material de oficina variado para facilitar el trabajo de los profesionales. También será necesario disponer las oficinas con muebles y sillas además de decoración corporativa.

10.1.7. Costes

Los costes de los equipos informáticos girarían entorno los 600 euros por persona, el coste de la instalación de la infraestructura informática (servidores) y las licencias alrededor de 12.000 euros, los teléfonos fijos a un coste de unos 20 euros la unidad y material de oficina diverso por 200 euros. El coste del mobiliario de oficina podría girar entorno a los 100 euros por mesa y 125 por silla. Además habría que incluir otros costes como material para una sala de reuniones, unos 1.200 euros entre mesa y sillas.

10.1.8. Amortización

La amortización de los equipos informáticos se realizará de forma lineal a razón de un 25% anual, con lo que serán necesarios 4 años para su completa amortización, mientras que otros elementos tendrán una amortización más larga de 5 años con un coeficiente de amortización del 20%.

El reparto de las amortizaciones se encuentran en el 10. *Plan Financiero*.

Aprovisionamiento

10.1.9. Materias primeras

Evidentemente **Bu** al ser un servicio de *streaming* y venta de música sus materias primeras, su producto, no será otro que las canciones, un producto ya acabado que pertenece a los poseedores de sus derechos, Bu es solo un explotador de este producto.

10.1.10. Proveedores

Los proveedores son los artistas, pero también los sellos que los representan y poseen sus

derechos. Es muy importante entender la necesidad de llegar a acuerdos con los artistas pero aún más con los grandes sellos para poder ofrecer su producto a través de nuestro servicio. Si bien habrá artistas independientes que estarán interesados ellos mismos en introducirse en **Bu**, el gran volumen del mercado lo mueven los grandes sellos y al igual que otros servicios en su momento, será importante para **Bu** llegar a un acuerdo con estos grandes sellos para poder ofrecer a los clientes una biblioteca de reproducción a la que valga la pena inscribirse.

10.1.11.Ciclo de aprovisionado y de ventas

La música en la era digital que vivimos evoluciona muy rápido y constantemente existe nueva música por descubrir e incluso nuevos mercados y estilos por desarrollar. Esto requiere estar al día y disponer de la nueva música cuándo esta sale al mercado, es por esto que es tan importante el acuerdo con los grandes sellos para disponer de la música que la gente quiere y querrá escuchar. Además la oferta es intemporal, siempre aparece nueva música pero la música ya existente no puede desaparecer porque siempre hay quien quiere escuchar la música que le gustaba hace unos años. Así el volumen de canciones sólo crece y crece adaptándose a las crecientes necesidades de la gente.

10.1.12.Almacenamiento

Al ser un servicio online evidentemente el almacenamiento no es físico sino virtual con lo que será necesaria la contratación de almacenaje en la nube, cuyos precios se miden por *gibabyte* al mes. Si tenemos en cuenta que será necesario el almacenaje de entre 15 y 25 millones de canciones, volumen en crecimiento con la aparición de nueva música, será pues necesario hacer frente al coste de la contratación de un servicio de almacenaje de datos en la nube. La previsión sería la de lanzar el servicio con una biblioteca de 16 millones de canciones e ir creciendo hasta los 25 millones de archivos.

Estos 16 millones de canciones, partiendo de una estimación de que una canción con calidad *mp3* a 320 kbps ocupa alrededor de unos 8-10 *megabytes*, será pues necesario un espacio de almacenaje de 160 terabytes.

Los precios de este tipo de servicios están bastante estandarizados así que eligiendo uno de fiable como es el servicio de Microsoft Azure, obtendríamos un coste es 0,025 €/GB al mes [55] que multiplicado por doce meses y el volumen de canciones, supondría un mínimo de 48.000 euros anuales.

Coste del producto

10.1.13. Coste de la aplicación

El desarrollo de la aplicación, independientemente del coste humano, conlleva consigo unos costes fijos asociados al desarrollo y comercialización de aplicaciones. La increíble expansión del mundo de las aplicaciones ha hecho que los costes de su desarrollo y explotación no sean demasiado elevados, o bien ha sido al revés, estos bajos costes pueden haber sido gran parte de la razón de su éxito.

El coste del desarrollo de aplicaciones variará dependiendo del sistema operativo al que vaya destinado y del tipo de aplicación que sea. **Bu** es lo que se conocería como *database driven custom functionality app*, lo que se traduciría en una aplicación que trabaja con una base de datos alimentada por la personalización del usuario.

El desarrollo de este tipo de “*database app*” tiene unos costes de desarrollo que se estiman entre los 8.000 y los 50.000 dólares [49]. Esta cantidad de dinero procede de la creación de la lógica interna, la arquitectura y la usabilidad. Es un tipo de aplicación compleja con mucha información que manejar convirtiendo en muy importante la estructura o *framework*.

Además, como contiene un contenido que redirige a la compra de contenidos, son necesarios unos extra 1.000 – 3.000 dólares para construir este módulo, coste procedente de la complejidad de la aplicación que permite la compra y descarga y de la relación con los servidores.

Una vez lista la aplicación, para poder sacarla al público (App Store, Play Store, etcétera.) es necesario pagar un canon que es de 99 dólares al año por plataforma.

10.1.14. Coste de la música

Este es uno de los puntos más importantes del proyecto. La retribución a los artistas y sus respectivos sellos discográficos por la reproducción y venta de su música. Los artistas no están muy contentos con la retribución que les ofrecen los servicios de *streaming*, así que otro de los objetivos es ofrecerles una más satisfactoria remuneración sin comprometer la rentabilidad de Bu.

Coste por reproducción

El precio que reciben por cada reproducción en el modelo de *streaming* es un tema que ha generado mucho debate en el mundo de la música, y el modelo de Spotify con un sistema basado en un algoritmo que calcula el precio a pagar hace que la mayoría de artistas no lo entiendan y lo critican. La crítica principalmente viene porque el beneficio es muy pequeño y variable.

Expliquémoslo desde la información que Spotify Artists (www.spotifyartists.com/spotify-explained) ofrece [50]. Spotify dedica un 70% de sus ingresos a pagar los derechos de autor, y según ellos, desde su aparición han destinado ya 3 billones de dólares a remunerar a los creadores de la música que reproducen.

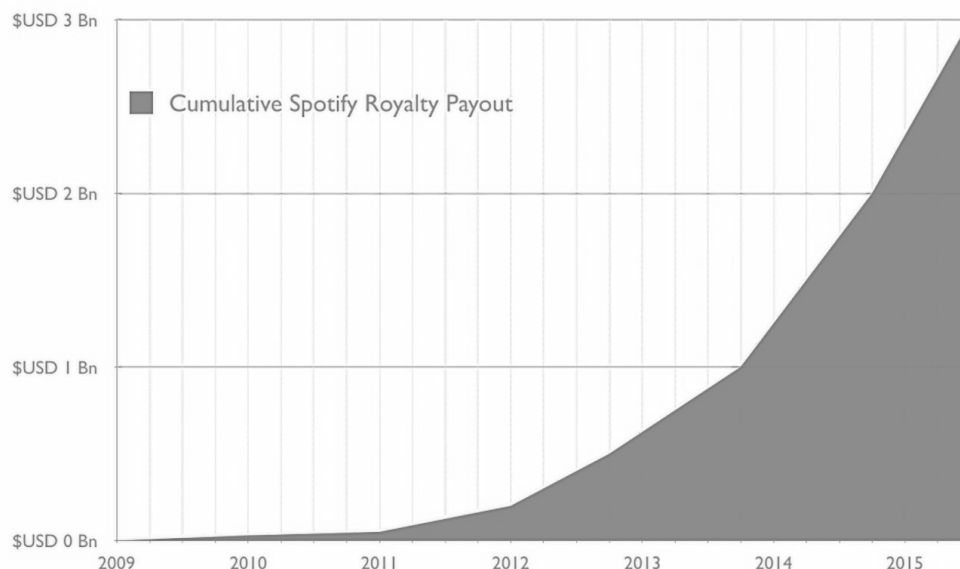


Ilustración 17. Retribución histórica de Spotify. Fuente: Spotify [50]

¿Cómo distribuyen estos 3 billones? Aquí empieza una de las grandes críticas del sector a Spotify. Este aproximadamente 70% de sus ingresos se reparte entre los poseedores de los derechos (los sellos discográficos) de acuerdo a la popularidad de su música en el servicio. Son estos sellos quienes se tienen que encargar de dividir estos *royalties* a cada artista dependiendo de su propio acuerdo.

¿Pero como se mide cuánto paga Spotify? Teóricamente debería ser el precio pagado por *stream* realizado, pero a la realidad no es así, el precio es variable. A mayor sea el volumen de negocio y reproducciones realizadas, mayor la contribución de Spotify con los poseedores de los derechos de autor. Las variables que juegan un papel en los ingresos procedentes de Spotify son las siguientes:

- El país en que se escuche la música.
- El porcentaje de usuarios de Spotify que tengan cuenta *premium* respecto su total de usuarios (*freemium* más *premium*).
- El coste de la cuenta *premium* en cada país y el valor de su moneda.
- El ratio de *royalties* por artista.

Que introducido en la siguiente fórmula nos daría cuánto recibe finalmente el artista:



Ilustración 18. Fórmula de pago de Spotify. Fuente: Spotify [50]

Estas variables con esta formula han llevado a Spotify a apagar un precio por *stream* de entre 0,006 hasta 0,0084 dólares por reproducción a los poseedores de los derechos, el precio que consigue el artista ya depende del acuerdo entre estas partes.

Si trasladamos estos números a volúmenes de reproducciones estándares, tenemos que por cada millón de reproducciones, los royalties serian de entre los 6.000 y los 8.400 dólares.

Por poner ejemplos que nos den una visión más práctica de estos números, Spotify nos ofrece cuánto ganaron en Julio de 2013 en concepto de royalties diferentes canciones según su éxito (entendido cómo volumen de reproducciones), siempre considerándolo como ingresos de los poseedores de los derechos:

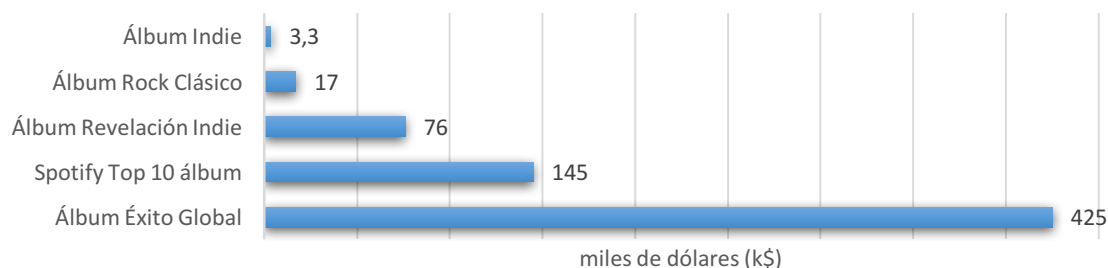


Ilustración 19. Retribución mensual álbumes en Spotify. Fuente: Spotify [50]

En número de reproducciones, si el \$/stream puede variar de 0,006 a 0,0084 \$/stream, en número de reproducciones significaría que el álbum de más éxito necesitaría ser reproducido entre 50 y 70 millones de veces, mientras que el álbum indie con entre 400.000 y 550.000 reproducciones apenas percibirá 3.000 dólares, de los cuáles los artistas creadores van a recibir sólo una parte que de seguir el reparto de otros formatos como CD's o ventas en iTunes, no suele ser mucho más que el 10% del total [51].

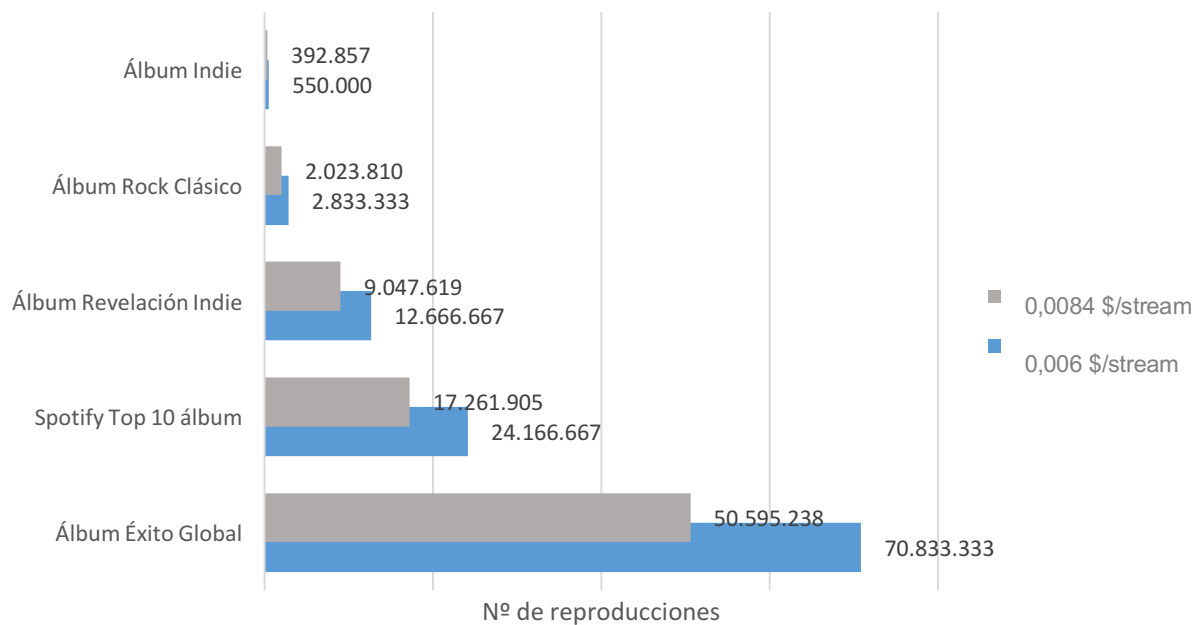


Ilustración 20. Supuesto número de reproducciones según el tipo de álbum. Fuente: Spotify [50]

La verdad pero, es que no cobra lo mismo un sello independiente que los grandes sellos discográficos [51].

En otros servicios como Youtube, el ratio de beneficio es aún peor, a razón de 0,00175 dólares por reproducción [52].

¿Pero, y en **Bu**? ¿Cuál será el modelo de retribución y por lo tanto el coste de la música?

Modelo de retribución por minutos de los suscriptores de pago, más los beneficios del modelo *freemium*

Para **Bu** es importante que los artistas con menos posibilidades tengan una retribución que reconozca su esfuerzo y dificultad para ofrecer su música a los usuarios, por eso propone un modelo muy diferente al ofrecido por todos los servicios de reproducción en continuo cuyo sistema de retribución consiste en sumar todos los ingresos y dividirlos entre los artistas dependiendo de la suma total de reproducciones de cada uno de ellos con respecto al total. Este sistema por supuesto reconoce las diferencias entre los grandes artistas “cabeza de cartel” quienes suman una grande parte del total de reproducciones total haciendo menos apreciable el número de reproducciones de otros pequeños artistas. El modelo de **Bu** propone cortar con este sistema que sólo tiene en cuenta el número de reproducciones sin importar otros matices.

La propuesta de **Bu**, es la de retribuir los artistas según tres conceptos:

- El primer concepto es la retribución correspondiente a los minutos reproducidos por los clientes de suscripción de pago a los diferentes artistas. En este concepto, en vez de verter todo el dinero de las suscripciones en una gran piscina de la que tras llevarse una parte se reparta según número de reproducciones como porcentaje del total de reproducciones que la han rellenado, este modelo pretende retribuir a cada artista con la importancia que cada uno de los aficionados ha decidido dedicarle a los artistas mediante la mayor o menor cantidad de minutos reproducidos.
- El segundo concepto si que depende del total de reproducciones totales del artista con respecto el total de reproducciones totales de **Bu** para ese mes y que es retribuido con el porcentaje correspondiente del total de los ingresos de publicidad conseguidos por **Bu** ese mes.
- Y el tercer concepto, que depende de si el artista aporta o no publicidad propia a su música, es su porcentaje del 80% que le corresponde por aportar publicidad a la plataforma.

Estos tres conceptos se reúnen en la siguiente fórmula de retribución (R) mensual (m) a los poseedores de los derechos de autor del artista (x):

$$R_{x,m} = \frac{\sum j_{x,y,m}}{\sum j_{y,m}} \cdot \frac{70}{100} \cdot k_x + \frac{\sum j_{x,m}}{\sum j_m} \cdot \frac{30}{100} \cdot \sum l_m + \frac{80}{100} \cdot \sum l_{x,m}$$

Dónde:

R: retribución a los poseedores de los derechos de autor

j: minutos de reproducción (min)

k: cuota mensual del usuario (€)

l: ingresos publicitarios

m: mes del año

x: artista

y: usuario

Reproduzcamos un ejemplo para facilitar la comprensión. Los beneficios correspondientes a los suscriptores *premium* serían los siguientes: si el usuario X ha pagado 5,99 euros este mes, de los cuáles **Bu** tomará su 30%, es decir 1,80 euros, los restantes 4,19 euros irán destinados a la retribución a los artistas, pero solamente a los artistas que ha escuchado el usuario X. Si el

usuario X ha estado reproduciendo música durante 1.000 minutos, estos 4,19 euros supondrán una retribución de 0,00419 €/minuto de reproducción.

Si el usuario X ha destinado 400 minutos a escuchar el artista A, 200 minutos a escuchar los artistas B y C, 100 minutos a escuchar a los artistas D, y 50 minutos a escuchar los artistas E y F, la retribución a los poseedores de los derechos de los siguientes artistas será la siguiente:

Artista	Minutos de reproducción	Retribución (€)
Artista A	400	1,676
Artista B	200	0,838
Artista C	200	0,838
Artista D	100	0,419
Artista E	50	0,2095
Artista F	50	0,2095

Ilustración 21. Ejemplo de retribución de la primera parte de la ecuación del modelo.

Fuente: Elaboración propia.

Para la segunda parte de la ecuación, si suponemos que **Bu** consigue unos ingresos publicitarios mensuales por valor de 1 millón de euros, y se reproducen 100 millones de minutos de música, cada minuto valdrá 0,01 euro, **Bu** se quedará con el 70% y el resto se repartirá de forma que cada artista recibirá el porcentaje de minutos de su música reproducidos por el porcentaje del total de beneficios publicitarios.

Y finalmente, en el último concepto, el artista recibirá el 80% de los beneficios introducidos por la publicidad aportada y aprobada en **Bu**.

Recordemos que el total será la retribución que recibirá el sello o empresa que posea los derechos de autor del artista en cuestión y que el reparto de esta cantidad entre estas dos entidades dependerá de su contrato.

Este modelo propuesto supone una gran ventaja para los pequeños artistas con menor masa de aficionados ya que podrán ver como este menor número de aficionados les proporciona mayores ingresos que si se les retribuiera compitiendo con número de reproducciones del total del sistema.

Coste por venta

Sabemos cuánto pagaría **Bu** a los *right holders* por la reproducción de sus temas, pero también es necesario saber cuántos *royalties* debería pagar a los poseedores de los derechos de la música por su venta. En cuánto a venta digital se refiere, hay un gran servicio que copa la mayor parte del mercado, que no es otro que iTunes. Si bien Spotify tiene unos 80 millones de usuarios, iTunes tiene nada más y nada menos que 575 millones de usuarios, de los cuáles, se contabiliza que sólo unos 75 millones pagan por su música. El gran volumen de usuarios con cuenta en iTunes puede resultar engañosa, porque aparte de ser el mayor portal de venta de música por Internet, también es el reproductor musical predefinido por todos los dispositivos Apple, con lo que todos los poseedores de un producto Apple lo usan para reproducir su música sin necesidad de que sea comprada, motivo por el cuál se dice es el mayor reproductor de música pirateada del mundo [53].

El reparto del pastel por parte de iTunes no es mucho más favorable para los artistas aunque funciona de forma muy diferente. Una canción puede venderse en iTunes por un precio entre los 0,99 y los 1,29 \$. De este total, el artista se va a llevar tras las deducciones de Apple, el sello discográfico y otros colaboradores, entorno al 12-16%. Artista y sello juntos alrededor del 65-70%.

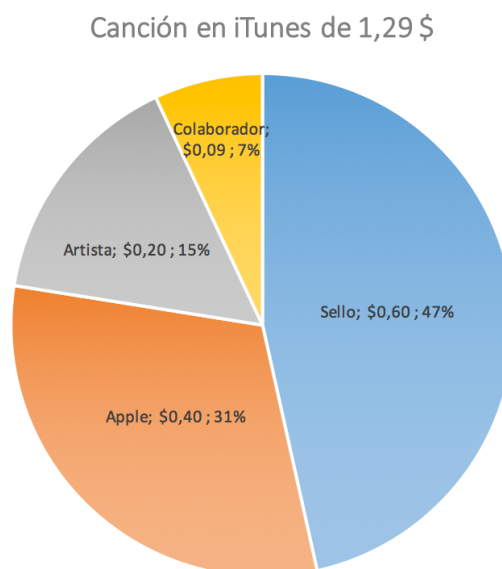


Ilustración 22. Reparto de una canción en iTunes. Fuente: Rolling Stone [53]

Al igual que Spotify, iTunes (o Apple en su defecto) se queda con alrededor del 30% y paga el 70% del coste restante a los poseedores de los derechos, lo cuál como vemos, conlleva un reparto bastante injusto entre sello y artista pero que viene marcado por el acuerdo entre ambos (los artistas independientes sin un sello detrás cobran la totalidad del 70% que les corresponde).

Como hemos dicho anteriormente, **Bu** venderá las canciones a precios algo más competitivos que en iTunes, que variarán de 0,79 a 0,99 €/canción así como los álbumes por entre 7,99 y 14,99 €/álbum en el modelo de suscripción de pago mensual y anual; en el modelo de suscripción que incluye packs de compra de música dónde los precios bajarían a 0,59 – 0,79 €/canción y 5,99 – 12,99 €/álbum. Recordemos el precio de salida a la venta la marca el propietario de los derechos que la pone a la venta, **Bu** no decide el precio final.

En la venta de sencillos, **Bu** se quedaría siempre 25 céntimos del total de la venta de la canción en el modelo de suscripción normal y 20 céntimos en el modelo de *packs* de compra. El resto se entregaría a los *right holders*. A continuación podemos ver una tabla resumen según los precios y el porcentaje de ganancia que se quedaría **Bu** según el precio elegido:

Ganancia de Bu por canción	Precio canción			
	€/canción	0,59	0,79	0,99
	0,25 (modelo A)		32%	25%
	0,20 (modelo B)	34%	25%	
% de la ganancia respecto el precio				

Tabla 5. Porcentaje de beneficio por la venta de canciones según módulo

En la venta de álbumes, **Bu** se quedaría siempre 3 euros del total de la venta en el modelo de suscripción normal y 2 euros en el modelo de *packs* de compra. El resto se entregaría a los *right holders*. A continuación podemos ver una tabla resumen según los precios y el porcentaje de ganancia que se quedaría **Bu** según el precio elegido:

Ganancia de Bu por álbum	Precio álbum					
	€/álbum	5,99	7,99	9,99	12,99	14,99
	3 (modelo A)		38%	30%	23%	20%
	2 (modelo B)	33%	25%	20%	15%	
% de la ganancia respecto el precio						

Tabla 6. Porcentaje de beneficio por la venta de álbumes según módulo

Promoción y marketing

10.1.15.Descripción

Una de las claves para el posible éxito de **Bu** es el asentarse entre el público luchando contra una feroz competencia. Para ello, al ser una compañía joven será necesario una importante inversión para hacerse un hueco en el mercado y llegar al mayor número de consumidores posibles. Se potenciara el marketing y la publicidad digital para llegar a cuantos más usuarios posibles a través de la red, y además se harán campañas puntuales de salida y mantenimiento en otras plataformas como televisión, radio, prensa o publicidad urbana.

10.1.16.Costes

Según Schofen And Associates Inc., empresa dedicada a los estudios publicitarios, una compañía joven en el sector servicios digitales debe gastar entre un 8 y un 15% de los ingresos [56]. Dada la competitividad y la voluntad de crecer en nuevos mercados dónde el streaming aún no está muy extendido, calcularemos nuestra inversión en promoción en un 20% de los ingresos lo que representa un gran esfuerzo económico en promoción.

11. Plan Financiero

Ingresos y gastos

Hay que tener en cuenta los siguientes diferentes conceptos de ingresos y gastos que afectaran a la cuenta de resultados y a las necesidades financieras:

- Los datos de crecimiento de usuarios esperados serán los propuestos como objetivos reflejados en las ilustraciones 10 y 11.
- Se supondrá un uso del servicio promedio de 100 minutos al día por usuario, que representa una reproducción de 36.500 minutos anuales de música, siendo el promedio de tiempo de duración de una canción de 4 minutos.
- Se considerará la existencia de 250.000 artistas con presencia en **Bu** [54] con un promedio de 40 minutos de música por artista, y una biblioteca total de música de 16 millones de canciones que crecerán hasta los 25 millones durante el transcurso de los 10 años que analiza este proyecto.
- Estos 16 millones de canciones, si consideramos como hemos dicho que la duración promedio de una canción es de 4 minutos, con una calidad *mp3* a 320 kbps, esto supone un peso de 10 *megabytes*/canción de promedio. 10 MB por 16 millones de canciones representan un mínimo de 160 *terabytes* de espacio de almacenamiento. Además hay que añadir que 1 de cada 20 canciones dispondrán de videoclip con un peso de 30 *megabytes*, lo cuál suma otros 24 TB. Consideraremos el precio de almacenamiento de esta música según el precio de Microsoft Azure (servicio de almacenamiento en la nube de Microsoft para empresas) que se sitúa alrededor de 0,025 €/GB al mes [55].
- Del total de usuarios *premium*, el reparto será el siguiente:
 - un 50% pagará solamente la cuota de 5,99 €/mensuales;
 - un 30% pagará solamente la cuota de 59,99 €/anuales;
 - un 5% pagará la cuota mensual más 10 euros anuales en adquisición de música;
 - un 3% pagará la cuota mensual más 25 euros anuales en adquisición de música;
 - un 2% pagará la cuota mensual más 50 euros anuales en adquisición de música;
 - un 5% pagará la cuota anual más 10 euros anuales en adquisición de música;
 - un 3% pagará la cuota anual más 25 euros anuales en adquisición de música;
 - y un 2% pagará la cuota anual más 50 euros anuales en adquisición de música.
- Del total de usuarios *freemium*, un 10% gastará 10 euros anuales en adquisición de música, un 3% gastará 25 euros anuales en adquisición de música, y un 2% gastará 50

euros anuales en adquisición de música; siguiendo el perfil de 15% de usuarios de iTunes que compran música [53].

- Las empresas de *streaming* tanto de audio como digital deben pagar un canon por la reproducción de los contenidos a la empresa protectora de los *royalties*, MCPS-PRS (Mechanical-Copyright Protection Society and Performing Right Society). Este canon gira entorno los 0,05 €/GB. Si consideramos que un usuario promedio escucha unos 100 minutos de música al día [57] a una velocidad de 160 kilobits/segundo (velocidad estándar), esto se traduce en 0,084 GB diarios. Asumiendo una cuota de servicio del 33 por ciento (1 de cada 3 usuarios estará usándolo en cualquier momento) (el ratio de Spotify es de 1 a 4), podemos calcular un coste diario de 3.150 euros como canon de *streaming*.
- Los ingresos por venta de música hemos visto que pueden variar del 20% al 38% del total del precio de la venta dependiendo del precio de venta y de si es una venta perteneciente a un pack de adquisición o no, así que supondremos un 30% como promedio de ingresos para Bu por la venta de música.
- Los beneficios por publicidad conseguidos seguirán la siguiente relación entre número de usuarios *freemium* y euros en publicidad: 1/2 de euro al año de ingresos de publicidad por cada usuario *freemium*.
- Destinaremos un 20% de los ingresos obtenidos a la promoción para seguir fomentando el crecimiento de la compañía.
- Consideraremos que solo 1.000 artistas harán alguna aportación publicitaria cada año y que estos harán una aportación promedio anual que crecerá de los 5.000 a los 25.000 euros anuales entre el segundo año y el décimo a un ritmo de crecimiento de 2.500 euros por año.
- Consideraremos un gasto de 120 euros mensuales en luz, electricidad y gas por cada empleado.
- Al no tener que pagar a los artistas hasta final de año, eso supondrá la disponibilidad de volumen económico con la posibilidad de hacer inversiones financieras y obtener ingresos extraordinarios. Se estima que la mitad de los ingresos anuales podrán ser invertidos temporalmente para obtener beneficios financieros.
- Estimaremos el impuesto a las sociedades sobre el beneficio del 25%.

Inversiones

Inmovilizado material

Concepto	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Inmovilizado material	- 81.100	- 19.775	- 20.100	- 114.300	- 48.750	- 55.500	- 88.875	- 78.850	- 72.925	- 100.425	- 88.650
Equipos informáticos	- 30.400	- 5.600	- 6.400	- 43.200	- 16.000	- 16.000	- 28.000	- 22.400	- 23.200	- 31.200	- 25.600
Servidores	- 6.000	- 1.000	- 1.000	- 12.000	- 7.000	- 7.000	- 10.000	- 18.000	- 8.000	- 9.000	- 10.000
Teléfonos fijos	- 950	- 175	- 200	- 1.350	- 500	- 500	- 875	- 700	- 725	- 975	- 800
Teléfonos móviles	- 3.750	- 6.000	- 4.500	- 3.750	- 5.250	- 12.000	- 15.000	- 9.750	- 12.000	- 20.250	- 20.250
Mobiliario	- 40.000	- 7.000	- 8.000	- 54.000	- 20.000	- 20.000	- 35.000	- 28.000	- 29.000	- 39.000	- 32.000

Tabla 7. Inversiones de inmovilizado material (de los primeros cuatro años).

Inmovilizado inmaterial

Concepto (€)	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Inmovilizado inmaterial	- 65.900	- 36.100	- 39.120	- 43.088	- 49.351	- 56.049	- 65.082	- 76.975	- 90.920	- 109.339	- 133.460
Licencias	- 10.000	- 10.000	- 10.000	- 10.000	- 10.000	- 10.000	- 10.000	- 10.000	- 10.000	- 10.000	- 10.000
Servicios comercialización	- 300	- 300	- 300	- 300	- 300	- 300	- 300	- 300	- 300	- 300	- 300
Servicios consultoría	- 6.000	- 6.000	- 12.000	- 16.000	- 19.200	- 23.040	- 27.648	- 33.178	- 39.813	- 47.776	- 57.331
Estudios de mercados	- 12.000	- 4.000	- 4.800	- 5.760	- 6.912	- 8.294	- 9.953	- 11.944	- 14.333	- 17.199	- 20.639
Estudios legales	- 3.600	- 1.800	- 2.520	- 3.528	- 4.939	- 6.915	- 9.681	- 13.553	- 18.974	- 26.564	- 37.190
Desarrollo de sistemas	- 30.000	- 12.000	- 8.000	- 6.000	- 6.000	- 6.000	- 6.000	- 6.000	- 6.000	- 6.000	- 6.000
Servicios de desarrollo	- 4.000	- 2.000	- 1.500	- 1.500	- 2.000	- 1.500	- 1.500	- 2.000	- 1.500	- 1.500	- 2.000

Tabla 8. Inversiones de inmovilizado inmaterial (de los primeros cuatro años).

Cuenta de resultados

Estimaremos tres cuentas de resultados distintos según tres escenarios: un primer escenario moderado, un segundo escenario optimista y finalmente uno de pesimista. La diferencia entre ellos es el volumen de suscriptores al servicio.

11.1.1. Escenario moderado

Concepto		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos	Ingresos premium	-	18.179.625	36.359.250	72.718.500	145.437.000	261.786.600	418.858.560	628.287.840	816.774.192	980.129.030	1.078.141.933
	Ingresos freemium	-	2.812.500	5.625.000	11.250.000	22.500.000	40.500.000	64.800.000	97.200.000	126.360.000	151.632.000	166.795.200
	Ingresos extrapubli	-	-	5.000.000	7.500.000	10.000.000	12.500.000	15.000.000	17.500.000	20.000.000	22.500.000	25.000.000
Ventas netas		-	20.992.125	46.984.250	91.468.500	177.937.000	314.786.600	498.658.560	742.987.840	963.134.192	1.154.261.030	1.269.937.133
Costes variables	Costes premium	-	12.725.738	25.451.475	50.902.950	101.805.900	183.250.620	293.200.992	439.801.488	571.741.934	686.090.321	754.699.353
	Costes freemium	-	1.818.750	3.637.500	7.275.000	14.550.000	26.190.000	41.904.000	62.856.000	81.712.800	98.055.360	107.860.896
	Costes extrapubli	-	-	4.950.000	7.425.000	9.900.000	12.375.000	14.850.000	17.325.000	19.800.000	22.275.000	24.750.000
	Costes de streaming	-	958.125	2.299.500	4.982.250	9.964.500	17.936.100	30.905.280	49.669.200	60.265.296	77.483.952	90.914.504
Margen de contribución		-	5.489.513	10.645.775	20.883.300	41.716.600	75.034.880	117.798.288	173.336.152	229.614.162	270.356.397	291.712.380
Costes de operac	Personal	-	1.510.000	1.905.500	2.385.275	3.204.264	3.775.213	4.238.761	5.271.938	5.808.597	6.645.430	7.477.271
	Promoción y marketing	-	2.099.213	4.198.425	9.396.850	18.293.700	35.587.400	62.957.320	101.227.688	150.826.532	196.479.375	234.314.989
	Almacenamiento	-	27.600	55.200	58.650	62.100	65.550	69.000	72.450	75.900	79.350	82.800
	Inmovilizado material	-	81.100	19.775	20.100	114.300	48.750	55.500	88.875	78.850	72.925	100.425
	Inmovilizado inmaterial	-	65.900	36.100	39.120	43.088	49.351	56.049	65.082	76.975	90.920	109.339
	Amortización Inmovilizado Inicial	-	496.679	496.679	496.679	496.679	496.679	496.679	496.679	496.679	-	-
	Alquiler	-	84.000	85.512	86.795	176.193	268.254	408.417	621.815	946.713	1.441.371	2.194.487
	Renting impresoras	-	2.400	2.400	4.800	9.600	19.200	19.200	38.400	38.400	76.800	76.800
	Material de oficina	-	1.140	1.350	1.590	2.070	2.460	2.820	3.390	3.840	4.350	5.460
	Telefonía e Internet	-	27.360	32.400	38.160	49.680	59.040	67.680	81.360	92.160	104.400	118.800
	Limpieza	-	20.000	21.000	22.000	30.000	32.000	35.000	36.000	45.000	48.000	51.000
	Electricidad, agua y gas	-	54.720	64.800	76.320	99.360	118.080	135.360	162.720	184.320	208.800	237.600
	Depreciación	-	-	20.275	32.819	46.844	75.419	67.331	68.663	76.856	67.994	74.038
	Margen Industrial o BAI	-	3.973.433	1.449.904	2.013.382	1.744.578	1.128.804	6.425.763	9.582.429	14.585.331	23.836.168	25.513.898
Beneficios	Ingresos financieros	-	-	104.961	234.921	457.343	889.685	1.573.933	2.493.293	3.714.939	4.815.671	5.771.305
	Deudas financieras	-	-	1.224.911	1.224.911	1.224.911	1.224.911	2.449.822	2.449.822	-	-	-
	Beneficios antes de impuestos	-	3.973.433	120.032	553.550	62.324	3.243.399	10.449.518	14.525.543	18.300.270	28.651.839	31.285.203
Impuestos sobre beneficios 25%		-	-	-	-	152.815	810.850	2.612.379	3.631.386	4.575.067	7.162.960	7.821.301
BENEFICIO NETO		-	3.973.433	120.032	553.550	215.139	2.432.550	7.837.138	10.894.157	13.725.202	21.488.879	20.881.575

Tabla 9. Cuenta de resultados del escenario moderado.

Los ingresos del escenario moderado parten de las expectativas de crecimiento anunciadas en las ilustraciones 10 y 11, siendo los ingresos de los suscriptores *premium* el principal y más importante fuente de ingresos, seguido muy de lejos por los ingresos de los suscriptores *freemium*. Su peso supone entre el 80 y el 85% (varía al largo de los años) de los ingresos, y dentro de éste es por supuesto la cuota anual de este tipo de suscriptores lo que mayor peso tiene.

Las ventas de música junto a la publicidad son las otras dos fuentes de ingresos propias del negocio, sin olvidar la aportación de los ingresos financieros conseguidos gracias a la inversión del dinero que no tenemos que pagar a los artistas hasta final de año.

Los costes variables son los costes de retribución a los artistas, diferenciados entre los destinados a la satisfacción de los clientes *premium* y *freemium*, incluyendo los pagos por la venta de su música.

Tras la extracción de los costes variables nos queda un margen bruto que gira alrededor del 23-25%. Cuando los costes fijos están por debajo de este porcentaje es entonces cuando se generan beneficios, hecho que sucede a partir del cuarto año de actividad en el cuál gracias al crecimiento de los ingresos, los costes de operación pasan a bajar al 22% de los ingresos y es a partir de este momento en el que tenemos resultados positivos.

Por la parte financiera, tenemos unos ingresos financieros gracias a la inversión de los ventas y en sentido contrario los costes del retorno del préstamo. El préstamo, que era a devolver en 8 años, recortamos el retorno a 6 años gracias a los beneficios que nos permiten anticipar la devolución.

Los impuestos correspondientes a la actividad empresarial no los empezamos a pagar hasta el cuarto año que es cuándo deberemos pagar los de los años anteriores en que no teníamos beneficios.

Finalmente apuntar los significativos beneficios de la compañía a partir del quinto año de actividad.

11.1.2. Escenario optimista

Concepto		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	
Ingresos	Ingresos premium	-	36.359.250	72.718.500	145.437.000	290.874.000	523.573.200	837.717.120	1.256.575.680	1.633.548.384	1.960.258.061	2.156.283.867	
	Ingresos freemium	-	5.625.000	11.250.000	22.500.000	45.000.000	81.000.000	129.600.000	194.400.000	252.720.000	303.264.000	333.590.400	
	Ingresos extrapubli	-	-	5.000.000	7.500.000	10.000.000	12.500.000	15.000.000	17.500.000	20.000.000	22.500.000	25.000.000	
	Ventas netas	-	41.984.250	88.968.500	175.437.000	345.874.000	617.073.200	982.317.120	1.468.475.680	1.906.268.384	2.286.022.061	2.514.874.267	
Costes: variabil	Costes premium	-	-	25.451.475	50.902.950	101.805.900	203.611.800	366.501.240	586.401.984	879.602.976	1.143.483.869	1.372.180.643	1.509.398.707
	Costes freemium	-	-	3.637.500	7.275.000	14.550.000	29.100.000	52.380.000	83.808.000	125.712.000	163.425.600	196.110.720	215.721.792
	Costes extrapubli	-	-	4.950.000	7.425.000	9.900.000	12.375.000	14.850.000	17.325.000	19.800.000	22.275.000	24.750.000	
	Costes de streaming	-	-	1.916.250	3.832.500	7.665.000	15.330.000	27.594.000	44.150.400	66.225.600	86.093.280	103.311.936	113.643.130
Margen de contribución		-	10.979.025	22.008.050	43.991.100	87.932.200	158.222.960	253.106.736	379.610.104	493.665.635	592.143.762	651.360.638	
Costes de operac	Personal	-	1.510.000	1.905.500	2.385.275	3.204.264	3.775.213	4.238.761	5.271.938	5.808.597	6.645.430	7.477.271	8.168.864
	Promoción y marketing	-	2.099.213	8.396.850	17.793.700	35.087.400	69.174.800	123.414.640	196.463.424	293.695.136	381.253.677	457.204.412	502.974.853
	Almacenamiento	-	27.600	55.200	58.650	62.100	65.550	69.000	72.450	75.900	79.350	82.800	75.000
	Inmovilizado material	-	81.100	19.775	20.100	114.300	48.750	55.500	72.925	78.850	72.925	100.425	88.655
	Inmovilizado inmaterial	-	65.900	36.100	39.120	43.088	49.351	56.049	65.082	76.975	90.920	109.339	133.460
	Amortización Inmovilizado Inicial	-	-	496.679	496.679	496.679	496.679	496.679	496.679	496.679	496.679	-	-
	Alquiler	-	84.000	85.512	86.795	176.193	268.254	408.417	621.815	946.713	1.441.371	2.194.487	3.341.106
	Renting impresoras	-	2.400	2.400	4.800	9.600	9.600	19.200	19.200	38.400	38.400	76.800	76.800
	Material de oficina	-	1.140	1.350	1.590	2.070	2.460	2.820	3.390	3.840	4.350	4.950	5.460
	Telefonía e Internet	-	27.360	32.400	38.160	49.680	59.040	67.680	81.360	92.160	104.400	118.800	131.040
	Limpieza	-	20.000	21.000	22.000	30.000	32.000	35.000	36.000	45.000	48.000	51.000	55.000
	Electricidad, agua y gas	-	54.720	64.800	76.320	99.360	118.080	135.360	162.720	184.320	208.800	237.600	262.080
Depreciación	-	-	20.275	32.819	46.844	75.419	67.331	68.663	76.856	67.994	74.038	85.269	
Margen Industrial o BAI		-	3.973.433	158.816	952.043	4.569.522	13.757.004	29.156.523	49.655.141	77.990.678	102.913.340	124.411.840	135.963.057
	Ingresos financieros	-	-	209.921	444.843	877.185	1.729.370	3.085.366	4.911.586	7.342.378	9.531.342	11.430.110	12.574.371
	Deudas financieras	-	-	1.224.911	1.224.911	1.224.911	1.224.911	2.449.822	-	-	-	-	-
	Beneficios antes de impuestos	-	3.973.433	1.276.016	2.621.796	6.671.618	16.711.284	34.691.711	57.016.548	85.333.056	112.444.682	135.841.950	148.537.428
	Impuestos sobre beneficios 25%	-	-	319.004	655.449	1.667.905	4.177.821	8.672.928	14.254.137	21.333.264	28.111.170	33.960.488	37.134.357
BENEFICIO NETO		-	3.973.433	957.012	1.966.347	5.003.714	12.533.463	26.018.783	42.762.411	63.999.792	84.333.511	101.881.463	111.403.077

Tabla 10. Cuenta de resultados del escenario optimista.

En el escenario optimista el alto volumen de suscriptores supone beneficios ya desde el segundo año de actividad gracias a una mayor diferencia entre ingresos y costes ya que el peso de los costes de operación disminuye y el margen bruto mejora un poco.

11.1.3. Escenario pesimista

Concepto		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos	Ingresos premium	-	9.089.813	18.179.625	29.087.400	43.631.100	52.357.320	62.828.784	75.394.541	122.516.129	137.218.064	161.721.290
	Ingresos freemium	-	1.406.250	2.812.500	4.500.000	6.750.000	8.100.000	9.720.000	11.664.000	18.954.000	21.228.480	25.019.280
	Ingresos extrapubli	-	-	5.000.000	7.500.000	10.000.000	12.500.000	15.000.000	17.500.000	20.000.000	22.500.000	25.000.000
	Ventas netas	-	10.496.063	25.992.125	41.087.400	60.381.100	72.957.320	87.548.784	104.558.541	161.470.129	180.946.544	211.740.570
Costes variables	Costes premium	-	6.362.869	12.725.738	20.361.180	30.541.770	36.650.124	43.980.149	52.776.179	85.761.290	96.052.645	113.204.903
	Costes freemium	-	909.375	1.818.750	2.910.000	4.365.000	5.238.000	6.285.600	7.542.720	12.256.920	13.727.750	16.179.134
	Costes extrapubli	-	-	4.950.000	7.425.000	9.900.000	12.375.000	14.850.000	17.325.000	19.800.000	22.275.000	24.750.000
	Costes de streaming	-	479.063	958.125	1.533.000	2.299.500	2.759.400	3.311.280	3.973.536	6.456.996	7.231.836	8.523.235
Margen de contribución		-	2.744.756	5.539.513	8.858.220	13.274.830	15.934.796	19.121.755	22.941.106	37.194.923	41.659.313	49.083.298
Costes de operación	Personal	-	1.510.000	1.905.500	2.385.275	3.204.264	3.775.213	4.238.761	5.271.938	5.808.597	6.645.430	8.168.864
	Promoción y marketing	-	1.679.370	3.358.740	7.517.480	14.634.960	28.469.920	50.365.856	80.982.150	120.661.225	157.183.500	206.237.790
	Almacenamiento	-	27.600	55.200	58.650	62.100	65.550	69.000	72.450	75.900	79.350	75.000
	Inmovilizado material	-	81.100	19.775	20.100	114.300	48.750	55.500	88.875	78.850	100.425	88.650
	Inmovilizado inmaterial	-	65.900	36.100	39.120	43.088	49.351	56.049	65.082	76.975	90.920	133.460
	Amortización Inmovilizado Inicial	-	-	444.199	444.199	444.199	444.199	444.199	444.199	444.199	-	-
	Alquiler	-	84.000	85.512	86.795	176.193	268.254	408.417	621.815	946.713	1.441.371	3.341.106
	Renting impresoras	-	2.400	2.400	4.800	9.600	9.600	19.200	19.200	38.400	38.400	76.800
	Material de oficina	-	1.140	1.350	1.590	2.070	2.460	2.820	3.390	3.840	4.350	5.460
	Telefonía e Internet	-	27.360	32.400	38.160	49.680	59.040	67.680	81.360	92.160	104.400	131.040
	Limpieza	-	20.000	21.000	22.000	30.000	32.000	35.000	36.000	45.000	48.000	55.000
	Electricidad, agua y gas	-	54.720	64.800	76.320	99.360	118.080	135.360	162.720	184.320	208.800	262.080
	Depreciación	-	-	20.275	32.819	46.844	75.419	67.331	68.663	76.856	67.994	85.269
Margen Industrial o BAIL		-	3.553.590	3.302.495	5.187.795	10.058.437	20.143.006	40.030.377	68.796.086	105.591.929	129.234.716	169.577.221
	Ingresos financieros	-	52.480	129.961	205.437	301.906	364.787	437.744	522.793	807.351	904.733	1.058.703
	Deudas financieras	-	-	1.224.911	1.224.911	1.224.911	1.224.911	1.224.911	1.224.911	1.224.911	-	-
Beneficios antes de impuestos		-	3.553.590	2.025.103	3.832.923	8.628.090	18.616.190	38.440.679	67.133.431	103.844.225	127.202.454	155.415.455
Impuestos sobre beneficios 25%		-	-	506.276	958.231	2.157.022	4.654.047	9.610.170	16.783.358	31.800.614	38.853.864	42.129.629
BENEFICIO NETO		-	3.553.590	1.518.828	2.874.692	6.471.067	13.962.142	28.830.510	50.350.074	71.401.841	88.348.590	113.345.826

Tabla 11. Cuenta de resultados del escenario pesimista.

En el escenario optimista el volumen de suscriptores nunca llega a ser suficientemente para llegar ni al punto de equilibrio que permitiría como mínimo evitar las pérdidas. Con este bajo volumen de suscriptores no sería aconsejable el desarrollo del proyecto.

Flujo de caja

Necesitaremos el flujo de caja para calcular el VAN y el TIR del proyecto. Usaremos los datos del escenario moderado.

Concepto	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ventas Netas	-	21.097.086	47.219.171	91.925.843	178.826.685	316.360.533	501.151.853	746.702.779	967.949.863	1.160.032.336	1.276.286.819
- Costes Variables	-	- 15.502.613	- 36.338.475	- 70.585.200	- 136.220.400	- 239.751.720	- 380.860.272	- 569.651.688	- 733.520.030	- 883.904.633	- 978.224.753
Margen de Contribución	-	5.489.513	10.645.775	20.883.300	41.716.600	75.034.880	117.798.288	173.336.152	229.614.162	270.356.397	291.712.380
-Costes fijos	-	- 6.939.416	- 12.659.157	- 22.627.878	- 40.587.796	- 68.609.117	- 108.215.859	- 158.750.821	- 205.777.994	- 244.842.499	- 270.219.966
Beneficio antes de impuestos	-	1.449.904	2.013.382	1.744.578	1.128.804	6.425.763	9.582.429	14.585.331	23.836.168	25.513.898	21.492.414
-Impuestos	-	-	-	- 152.815	- 810.850	- 2.612.379	- 3.631.386	- 4.575.067	- 7.162.960	- 7.821.301	- 6.960.525
Beneficio despues de impuestos	-	1.449.904	2.013.382	1.591.763	1.939.654	9.038.142	13.213.815	19.160.398	30.999.128	33.335.199	28.452.939
Amortizaciones	-	20.275	32.819	46.844	75.419	67.331	68.663	76.856	67.994	74.038	85.269
Fondos Generados	-	1.429.629	1.980.564	1.544.919	2.015.072	9.105.473	13.282.477	19.237.254	31.067.121	33.409.236	28.538.208
Incremento Inmovilizado	3.973.433	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Incremento capital circulante	9.799.287	- 1.224.911	- 1.224.911	- 1.224.911	- 1.224.911	- 2.449.822	- 2.449.822	-	-	-	-
- Fondos Invertidos	- 13.772.719	- 1.224.911	- 1.224.911	- 1.224.911	- 1.224.911	- 2.449.822	- 2.449.822	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA	- 13.772.719	- 2.654.539	- 3.205.475	- 2.769.830	790.161	6.655.652	10.832.655	19.237.254	31.067.121	33.409.236	28.538.208

Tabla 12. Flujo de caja.

Financiación

La dimensión del proyecto imposibilita una completa financiación privada con lo que resulta necesaria una financiación aliena procedente de préstamos externos. La financiación propia por parte de socios se remunerará con la distribución de dividendos, mientras que los préstamos externos serán remunerados con el correspondiente interés pactado.

VAN y TIR

Por la dimensión del proyecto calcularemos el VAN y TIR, análisis dinámicos de inversión, mediante un interés r del 10% anual a partir de una necesidad financiera inicial de 13.772.720 euros a devolver en 8 años, divididos en 3,9 millones para los costes fijos del primer año y el resto en forma de capital circulante para cubrir el 50% costes de los dos primeros años de actividad por la falta de ingresos suficientes para cubrir los costes de actividad.

Teniendo en cuenta los resultados del flujo de caja que hemos visto en el anterior punto, los resultados del cálculo del VAN y el TIR serían:

- **VAN= 39.407.261 €**
- **TIR del 27,4%**

Punto de equilibrio

Hemos visto en la cuenta de resultados del escenario pesimista que para convertir el negocio en rentable es necesario disponer de un número mínimo de suscriptores que permitan ingresar los ingresos mínimos para hacer frente a los costes fijos. El punto de equilibrio nos permite saber cuánto deberemos ingresar para superar los costes fijos del ejercicio. Por encima del volumen de ventas que nos sugiere el Punto de Equilibrio tendremos beneficios, por debajo tendremos pérdidas.

La fórmula es la siguiente: $\text{Punto de Equilibrio} = \text{Costes Fijos} / (1 - \text{Costes Directos} / \text{Ventas Netas}) = \text{Costes Fijos} / \text{Margen Bruto (\%)}$

Para el cálculo del punto de equilibrio utilizaremos el margen bruto (%) y los costes fijos de la cuenta de resultados moderada.

Concepto	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ventas Netas	-	20.992.125	46.984.250	91.468.500	177.937.000	314.786.600	498.658.560	742.987.840	963.134.192	#####	#####
Costes Directos	-	- 15.502.613	- 36.338.475	- 70.585.200	- 136.220.400	- 239.751.720	- 380.860.272	- 569.651.688	- 733.520.030	- 883.904.633	- 978.224.753
Margen Bruto	-	5.489.513	10.645.775	20.883.300	41.716.600	75.034.880	117.798.288	173.336.152	229.614.162	270.356.397	291.712.380
Margen Bruto (%)	-	26,15%	22,66%	22,83%	23,44%	23,84%	23,62%	23,33%	23,84%	23,42%	22,97%
Costes Fijos	- 3.973.433	- 6.939.416	- 12.659.157	- 22.627.878	- 40.587.796	- 68.609.117	- 108.215.859	- 158.750.821	- 205.777.994	- 244.842.499	- 270.219.966
Beneficio de Explotación	- 3.973.433	- 1.449.904	- 2.013.382	- 1.744.578	1.128.804	6.425.763	9.582.429	14.585.331	23.836.168	25.513.898	21.492.414
Beneficio de Explotación (%)	-	-6,91%	-4,29%	-1,91%	0,63%	2,04%	1,92%	1,96%	2,47%	2,21%	1,69%
PUNTO DE EQUILIBRIO (ventas que ha)	-	26.536.617	55.870.148	99.109.721	173.122.228	287.829.217	458.094.641	680.469.300	863.151.559	#####	#####

Tabla 13. Punto de Equilibrio.

Valoración

Los datos reflejan que este es un proyecto de magnitud que requiere de una fuerte inversión inicial y la paciencia y los recursos para poder aguantar el crecimiento del negocio hasta llegar a su propia sostenibilidad, a partir de la cual se convierte en un negocio con significativos beneficios. Con una TIR del 27,4%, tenemos demostración de un proyecto rentable y que puede atraer a inversores, pero para conseguir esta buena rentabilidad es no menos evidente que es necesario conseguir una base de suscriptores fieles a la propuesta de **Bu** y la extensión de la compra de la música en el servicio ofertado para ello.

Es cierto que no es hasta el cuarto año que el negocio empiece a generar un mínimo de beneficios netos positivos, pero a partir de ese momento, gracias a la expansión y llegada a mayores usuarios con un desarrollo de la aplicación ya consolidado, los ingresos en suscripciones y venta de música permiten ofrecer unos beneficios significativos que se incrementan con el crecimiento anual del número de usuarios, posible gracias a estos beneficios que permiten promocionar y trabajar en la expansión del negocio.

Si bien los resultados del estudio, tanto en el escenario moderado como en el optimista demuestran las posibilidades de éxito del proyecto, es necesario recordar que es un mercado que en muy poco tiempo ha recibido la llegada de nuevos competidores con recursos, especialmente en el caso de Apple Music, cuyo volumen de suscriptores ha crecido en muy poco tiempo gracias a la gran plataforma que le ofrece el estar de inicio accesible a todos los dispositivos del gigante tecnológico. Así pues es un mercado muy competitivo, pero que como demuestran los datos expuestos durante el proyecto, aún con margen de mejora y crecimiento en países dónde aún no se ha consolidado como la nueva forma de consumo de música.

Conclusiones

Al largo del proyecto hemos demostrado la posibilidad de éxito de una nueva aplicación o herramienta para los nuevos grandes consumidores del siglo XXI, aquellos que quieren disponer de toda la música y disfrutarla en todas sus formas.

Encarada a un público joven con continuo acceso a las tecnología y con posibilidades económicas, presentes o a corto plazo, suficientes para invertir una pequeña cantidad de dinero con tal de disfrutar y compartir una de sus pasiones, la música, y no sólo consigo mismo sino también con quienes comparten este sentimiento, sus amistades. Este es el principal público potencial de **Bu**, sin olvidar las posibilidades de explotar un público más maduro que está dispuesto a pagar por la música pero a un precio más ajustado como es el que se les ofrece en este proyecto.

Para incluir todos los perfiles de capacidad económica se ofrecen modelos de suscripción tanto *freemium* como *premium*, y dentro de estas diferentes módulos según las necesidades de cada consumidor.

Aún quedan muchos países con un perfil de público que coincide con estas condiciones dónde no se ha extendido el uso de las plataformas de *streaming* de música, y es importante ser agresivos para causar el mayor impacto posible antes que ninguna otra plataforma para asegurar la fidelización del público, mucho más fácil que conseguir que abandonen otra plataforma de la competencia pues si algo se ha demostrado en la revolución del mundo de las aplicaciones es que “es mejor ser el primero que ser el mejor”.

Y he aquí una de las principales amenazas para **Bu**: la competencia. Porque como acabamos de comentar, el público se fideliza muy rápidamente a la primera oferta que les llega y es aquí dónde Spotify se hace fuerte, fue el primero y se mantiene en cabeza muy por encima de la competencia hasta el momento, solamente acechado de lejos por Apple Music que ha llegado con fuerza gracias a las ventajas de ser hija del gigante tecnológico de Cupertino. Además, su posición de liderazgo le permite a Spotify ir introduciendo novedades en su servicio como innovaciones de su producto ganando en valor a los ojos de sus suscriptores.

Para luchar contra esta dura competencia la estrategia de **Bu** es clara: diferenciación en precio y servicio con tal de penetrar en el mercado y llegar a aquellos mercados aún en desarrollo.

Precio por debajo del resto y servicios de valor añadido que los otros competidores no ofrecen como son la inclusión de una propia red social para compartir y comentar con tus amistades, la introducción de videoclips, un algoritmo de búsqueda personalizado según tus gustos musicales,

o bien paquetes económicos de adquisición y descarga de música. Todo con tal de convertirse en una opción atractiva para los suscriptores que busquen lo que la competencia no les ofrece o para aquel público potencial que se estima accederá en los próximos años a este sector [1].

Además **Bu** con su nuevo modelo de retribución justa a los artistas, buscando recompensar justamente a los pequeños artistas independientes y no solo a las grandes estrellas, se busca la bendición de los principales contribuidores de la industria de la grabación y la aprobación también del gran público para acabar con la incertidumbre del negativo trato al sector.

Es muy posible que este nuevo modelo genere de inicio controversia y rechazo por parte de algunas partes de la industria, en especial de los grandes sellos, y este podría ser otra de las amenazas para su éxito, pues no se puede olvidar que son parte fundamental y de gran influencia en la evolución del negocio.

A nivel económico hemos demostrado que con una base de suscriptores sólida y una fuerte inversión en publicidad para asegurar el crecimiento, el de **Bu** puede convertirse en un proyecto económicamente rentable a largo plazo, para el cuál es necesario una fuerte inversión inicial y la paciencia para esperar los resultados positivos a partir de aproximadamente los 4 años de operación.

Hemos demostrado también que el volumen de los suscriptores *premium* es lo que convierte el negocio en sostenible, a mayor sea su número, mayor la rentabilidad, con lo que se refuerza la idea de necesitar un producto diferente y muy competitivo para poder convencer a los consumidores de la suscripción al servicio que se les ofrece.

Finalmente y como conclusión, el éxito de este proyecto estará condicionado por las posibilidades financieras iniciales, la capacidad de convertirse en una mejor opción a ojos de los consumidores, la aceptación de la industria ante las novedades introducidas, y la presión realizada por la competencia. De conseguir vencer estas cuatro batallas, **Bu** podría dejar de ser una idea revolucionaria para convertirse en un proyecto empresarial de éxito.

Bibliografía

Referencias bibliográficas

- [1] INTERNATIONAL FEDERATION OF THE PHONOGRAPHIC INDUSTRY. *Digital Music Report 2015*. 2015.
- [2] INTERNATIONAL FEDERATION OF THE PHONOGRAPHIC INDUSTRY. *Digital Music Report 2014*. 2014.
- [3] GORDON, J. *YouTube Launches Music Subscription Service, YouTube Music Key*. Pitchfork, 12 de Noviembre de 2014. [Consulta 22 de Agosto de 2015] Disponible en web: <http://pitchfork.com/news/57434-youtube-launches-music-subscription-service-youtube-music-key/>.
- [4] SOLOMON, B. *Apple 'closing in' on Dr. Dre's Beats for \$3.2billion*. Forbes Investing. 8 de Mayo de 2014. [Consulta 23 de Agosto de 2015] Disponible en web: <http://www.forbes.com/sites/briansolomon/2014/05/08/report-apple-closing-in-on-dr-dres-beats-for-3-2-billion/>
- [5] Apple Press Info. *Introducing Apple Music*. Apple Inc. 8 de Junio de 2015. [Consulta 22 de Agosto de 2015] Disponible en web: <https://www.apple.com/pr/library/2015/06/08Introducing-Apple-Music-All-The-Ways-You-Love-Music-All-in-One-Place-.html>.
- [6] SWIFT, T. *To Apple, Love Taylor*. Taylor Swift TUMBLR. 21 de Junio de 2015. [Consulta 22 de Junio de 2015] Disponible en web: <http://taylorswift.tumblr.com/post/122071902085/to-apple-love-taylor/>.
- [7] BYRNE, D. *Open the Music Industry's Black Box*. The New York Times, 31 de Julio de 2015. [Consulta: 22 de Agosto de 2015]. Disponible en web: http://www.nytimes.com/2015/08/02/opinion/sunday/open-the-music-industrys-black-box.html?_r=1.
- [8] DREDGE, S. *Jay Z aims to topple Spotify with TIDAL*. The Guardian, 31 de Marzo de 2015. [Consulta: 31 de Marzo de 2015]. Disponible en web: <http://www.theguardian.com/music/2015/mar/31/jay-z-spotify-music-streaming-relaunch-tidal-support-artist>
- [9] PORTER, M. E. *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business

- Review, Enero de 2008. [Consulta: 9 de Octubre de 2015]. Disponible en web: <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>
- [10] ENGEL, P. *Taylor Swift Explains Why She Left Spotify*. Busines Insider. 13 de Noviembre de 2014. [Consulta: 12 de Abril de 2015]. Disponible en web: <http://www.businessinsider.com/taylor-swift-explains-why-she-left-spotify-2014-11>
- [11] ACUNA, K. *Composer Hans Zimmer Defends Taylor Swift*. Busines Insider. 19 de Noviembre de 2014. [Consulta: 12 de Abril de 2015]. Disponible en web: <http://www.businessinsider.com/hans-zimmer-defends-musicians-taylor-swift-2014-11>
- [12] EDISON RESEARCH. *Streaming audio now bigger tan AM/FM radio among USA teens*. Edison Research. 20 de Enero de 2015. [Consulta: 11 de Octubre de 2015]. Disponible en web: <http://www.edisonresearch.com/streaming-audio-now-bigger-amfm-radio-among-us-teens/>
- [13] EUROPAPRESS. *Spotify anuncia acuerdos de licencia y su próximo lanzamiento*. EUROPAPRESS. 7 de Octubre de 2008. [Consulta: 11 de Octubre de 2015]. Disponible en web: <http://www.europapress.es/comunicados/empresas/noticia-comunicado-spotify-anuncia-acuerdos-licencia-proximo-lanzamiento-20081007163935.html>
- [14] SPOTIFY. [Consulta: 11 de Octubre de 2015]. Disponible en web: <https://www.spotify.com/>
- [15] DARELL, J. *Crisis en la música digital*. ELPAIS. 23 de Mayo de 2014. [Consulta: 11 de Octubre de 2015]. Disponible en web: http://tecnologia.elpais.com/tecnologia/2014/05/23/actualidad/1400834842_253358.html
- [16] LAYTON, J. *How Pandora Radio Works*. HOWSTUFFWORKS. 2012. [Consulta: 11 de Octubre de 2015]. Disponible en web: <http://computer.howstuffworks.com/internet/basics/pandora.htm>
- [17] PANDORA MUSIC. [Consulta: 11 de Octubre de 2015]. Disponible en web: <https://www.pandora.com/about>
- [18] DEEZER. [Consulta: 11 de Octubre de 2015]. Disponible en web: <https://www.deezer.com/company/about>
- [19] RHAPSODY. [Consulta: 11 de Octubre de 2015]. Disponible en web: http://www.rhapsody.com/home_holiday
- [20] ROETTIGERS J. *Phapsody Music Service Now Has 3 Million Paying Subscribers..* VARIETY. 22 de Julio de 2015. [Consulta: 11 de Octubre de 2015]. Disponible en web: <http://variety.com/2015/digital/news/rhapsody-music-service-now-has-3-million-paying->

[subscribers-1201545576/](#)

- [21] LEONARD, D. *Why Jay Z's TIDAL Is a Complete Disaster*. BLOOMBERG BUSINESS. 28 de Mayo de 2015. [Consulta: 12 de Octubre de 2015]. Disponible en web: <http://www.bloomberg.com/news/features/2015-05-28/why-jay-z-s-tidal-streaming-music-service-has-been-a-disaster>
- [22] MONTGOMERY, M. *Jay-Z's TIDAL Is Tone Deaf And Won't Save The Music Industry*. INQUISITR. 6 de Junio de 2015. [Consulta: 12 de Octubre de 2015]. Disponible en web: <http://www.forbes.com/sites/mikemontgomery/2015/05/18/jay-zs-tidal-is-tone-deaf-and-wont-save-the-music-industry/>
- [23] HOLGER, D. *Why Is TIDAL, Jay-Z's Streaming Music Business, Failing?* INQUISITR. 6 de Junio de 2015. [Consulta: 12 de Octubre de 2015]. Disponible en web: <http://www.bloomberg.com/news/features/2015-05-28/why-jay-z-s-tidal-streaming-music-service-has-been-a-disaster>
- [24] LLOYD, J. *Apple Music vs Pandora: 6 Things to Know*. GOTTA BE MOBILE. 6 de Agosto de 2015. [Consulta: 12 de Octubre de 2015]. Disponible en web: <http://www.gottabemobile.com/2015/06/08/apple-music-vs-pandora/>
- [25] ZAHUMENSKY, C. *Por qué Apple Music puede hacer que dejes de usar Spotify para siempre*. GIZMOD0. 8 de Agosto de 2015. [Consulta: 12 de Octubre de 2015]. Disponible en web: <http://es.gizmodo.com/por-que-apple-music-puede-hacer-que-dejes-de-usar-spoti-1709914317>
- [26] RUBINSTEIN, P. *Has Youtube's Latest App Made Spotify Obsolete?* YOUR EDM. 3 de Marzo de 2015. [Consulta: 12 de Octubre de 2015]. Disponible en web: <http://www.youredm.com/2015/03/03/youtubes-latest-app-made-spotify-obsolete/>
- [27] WARD, N. *People Are Abandoning Apple Music*. YOUR EDM. 22 de Agosto de 2015. [Consulta: 12 de Octubre de 2015]. Disponible en web: <http://www.youredm.com/2015/08/22/people-are-abandoning-apple-music-new-survey-shows/>
- [28] iTUNES. APPLE. [Consulta: 11 de Octubre de 2015]. Disponible en web: <http://www.apple.com/es/itunes/>
- [29] OLIVEROS, F. *Las impresionantes cifras anuales de iTunes Store*. HIPERTESTUAL. 11 de Enero de 2013. [Consulta: 11 de Octubre de 2015]. Disponible en web: <http://hipertextual.com/2013/01/itunes-store-ventas>

- [30] AMAZON PRIME. AMAZON. [Consulta: 12 de Octubre de 2015]. Disponible en web: <http://www.amazon.com/gp/feature.html?docId=1002557791>
- [31] STATISTA. *Penetration of free and paid music streaming in the UK in 2014 by age and gender*. STATISTA UK. 2014. [Consulta: 23 de Octubre de 2015]. Disponible en web: <http://www.statista.com/statistics/325070/penetration-of-free-and-paid-music-streaming-by-demographic-uk/>
- [32] SAINZ DE VICUÑA, J. M^a. *El plan estratégico en la práctica*. ESIC EDITORIAL. 2003. [Consulta: 18 de Octubre de 2015]. Disponible en web: <http://hipertextual.com/2013/01/itunes-store-ventas>
- [33] PAKMAN, D. *The Price of Music*. Re/code. 18 de Marzo de 2014. [Consulta: 23 de Octubre de 2015]. Disponible en web: <http://recode.net/2014/03/18/the-price-of-music/>
- [34] MCKINSEY & COMPANY. *Global Media Trends Report*. Mc KINSEY, 2014. [Consulta: 21 de Octubre de 2015]. Disponible en web: <http://indusriamusal.es/evolucion-de-la-musica-y-la-tecnologia-en-los-ultimos-51-anos-infografia/>
- [35] DAVIDSON, L. *Jimmy Iovine is 'scared' for the future of the music*. Dancing Astronaut, 13 de Octubre de 2015. [Consulta: 7 de Noviembre de 2015]. Disponible en web: <http://www.dancingastronaut.com/2015/10/jimmy-iovine-scared-future-music/>
- [36] RUBINSTEIN, P. *Universal wants to do away with music piracy for good*. YOUR EDM Astronaut, 3 de Julio de 2015. [Consulta: 7 de Noviembre de 2015]. Disponible en web: <http://www.youredm.com/2015/07/03/universal-wants-to-do-away-with-music-piracy-for-good/>
- [37] EL AKKAD, O. *Spotify launches in Canada as music streaming revenue jumps*. YOUR EDM, 14 de Agosto de 2014. [Consulta: 7 de Noviembre de 2015]. Disponible en web: <http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/spotify-launches-in-canada-as-music-streaming-revenue-jumps/article20071204/>
- [38] Edison Research. *The New Mainstream 2013*. The Streaming Audio Task Force, 27 de Septiembre de 2013. [Consulta: 7 de Noviembre de 2015]. Disponible en web: <http://boletines.prisadigital.com/The-New-Mainstream2013.pdf>
- [39] NAVAS, A. *Evolución de la música y la tecnología en los últimos 51 años*. Indusriamusal.es, 30 de Junio de 2013. [Consulta: 21 de Septiembre de 2015]. Disponible en web: <http://indusriamusal.es/evolucion-de-la-musica-y-la-tecnologia-en-los-ultimos-51-anos-infografia/>
- [40] PARADA, P. *Matriz de Ansoff, cómo hacer crecer tu startup*. Pascualparada.com. 5 de

- Diciembre de 2014. [Consulta: 10 de Octubre de 2015]. Disponible en web: http://www.oregonlive.com/music/index.ssf/2014/07/spotify_broken_math_streaming_artists.html
- [41] GREENWALD, D. *Why the streaming model may never work for artists*. OREGON LIVE. 8 de Julio de 2014. [Consulta: 19 de Octubre de 2015]. Disponible en web: http://www.oregonlive.com/music/index.ssf/2014/07/spotify_broken_math_streaming_artists.html
- [42] SPOTIFY. *El 53% de la población con acceso a Internet consume audio digital*. 10 de Octubre de 2013. [Consulta: 8 de Noviembre de 2015]. Disponible en web: <https://www.spotify.com/es/brands/insights/online-population/>
- [43] VENTURA, P. *¿Qué aspectos legales debe tener en cuenta una empresa en las redes sociales?*. LA VANGUARDIA, 25 de Octubre de 2015. [Consulta: 22 de Diciembre de 2015]. Disponible en web: <http://www.lavanguardia.com/economia/marketing-publicidad/20121025/54353390249/legislacion-empresa-redes-sociales.html>
- [44] IAB Spain. *Aspectos legales para el desarrollo de una App*. Interactive Advertising Bureau, 27 de Septiembre de 2013. [Consulta: 22 de Diciembre de 2015]. Disponible en web: <http://www.iabspain.net/noticias/aspectos-legales-para-el-desarrollo-de-una-app/>
- [45] WOODFORD, C. *Streaming Media*. EXPLAIN THAT STUFF, 3 de Noviembre de 2014. [Consulta: 28 de Diciembre de 2015]. Disponible en web: <http://www.explainthatstuff.com/streamingmedia.html>
- [46] WILSON, T. V. *How Streaming Video and Audio Work*. HOW STUFF WORKS. [Consulta: 28 de Diciembre de 2015]. Disponible en web: <http://computer.howstuffworks.com/internet/basics/streaming-video-and-audio.htm>
- [47] BOEHM, B. W. *A Spiral Model of Software Development and Enhancement*, IEEE Computer, 1988.
- [48] LETELIER, P. *Introducción a los procesos de desarrollo de software*. Universidad Politécnica de Valencia, Departamento de Sistemas Informáticos y Computación. 2012.
- [49] THOMAS, C. *How much does it cost to develop an app*. BLUE CLOUD SOLUTIONS. [Consulta: 4 de Enero de 2015]. Disponible en web: <http://www.bluecloudsolutions.com/blog/cost-develop-app/#total>
- [50] SPOTIFY ARTISTS. *Spotify Explained*. SPOTIFY. [Consulta: 4 de Enero de 2016]. Disponible en web: <http://www.spotifyartists.com/spotify-explained/>

- [51] SINNREICH, A. *Slicing the Pie: The Search for an Equitable Recorded Music Economy*. RUTGERS UNIVERSITY. [Consulta: 8 de Enero de 2016]. Disponible en web: <http://www.theatlantic.com/business/archive/2011/11/how-musicians-really-make-money-in-one-long-graph/249267/>
- [52] THOMPSON, D. *How Musicians Really Make Money in One Long Graph*. THE ATLANTIC, 30 de Noviembre de 2015. [Consulta: 8 de Enero de 2016]. Disponible en web: <http://www.theatlantic.com/business/archive/2011/11/how-musicians-really-make-money-in-one-long-graph/249267/>
- [53] KNOPPER, S. *The New Economics of the Music Industry*. ROLLING STONE, 25 de Octubre de 2011. [Consulta: 8 de Enero de 2016]. Disponible en web: <http://www.rollingstone.com/music/news/the-new-economics-of-the-music-industry-20111025>
- [54] THOMSON, K. *How Many Musicians Are There?*. PARTICIPANT DATA, 15 de Junio de 2012. [Consulta: 22 de Enero de 2016]. Disponible en web: <http://money.futureofmusic.org/how-many-musicians-are-there/>
- [55] MICROSOFT AZURE. *Precios de Almacenamiento de Azure*. MICROSOFT. [Consulta: 2 de Febrero de 2016]. Disponible en web: <https://azure.microsoft.com/es-es/pricing/details/storage/>
- [56] SCHONFELD & ASSOCIATES INC. RESEARCH REPORTS. *2015 Advertising Ratios and Budgets*. Shonfed and Associates, Inc., 2015 [Consulta: 4 de Febrero de 2016]. Disponible en web: <http://www.outburstadvertising.com/resources/adtosales.pdf>
- [57] ARTHUR, C. *How much does Spotify cost to run?* The Guardian, 2009 [Consulta: 4 de Marzo de 2016]. Disponible en web: <http://www.theguardian.com/technology/blog/2009/oct/08/spotify-internet>

Bibliografía complementaria

La siguiente bibliografía ha sido seleccionado por el conocimiento adquirido gracias a su contenido:

- [1] PRASID, A. *The Finger's on the Self-Destruct Button*. INNERVIEWS, 6 de Julio de 2015. [Consulta: 18 de Agosto de 2015]. Disponible en web: <https://medium.com/@Innerviews/the-finger-s-on-the-self-destruct-button-8502f3cc4b5c#.p09alhsez>
- [2] IBARS, A. *El streaming que viene*. INDIESPOT, 29 de Abril de 2015. [Consulta: 6 de Agosto de 2015]. Disponible en web: <http://indiespot.es/2015/04/29/especial-el-streaming-que-viene/>
- [3] HUKY, G. *Esta es la causa del declive de la industria de la música*. GURUSBLOG, 13 de Marzo de 2015. [Consulta: 1 de Junio de 2015]. Disponible en web: <http://www.gurusblog.com/archives/el-gran-error-estrategico-de-la-industria-de-la-musica/19/03/2014/>
- [4] THE TRICHORDIST. *Streaming Is The Futrue. Spotify Is Not. Let's talk Solutions*. THE TRICHORDIST, 14 de Octubre de 2014. [Consulta: 22 de Junio de 2015]. Disponible en web: <http://thetrichordist.com/2014/10/14/streaming-is-the-future-spotify-is-not-lets-talk-solutions/>
- [5] THE TRICHORDIST. *Music Streaming Math, Can It All Add Up?*. THE TRICHORDIST, 8 de Febrero de 2013. [Consulta: 22 de Junio de 2015]. Disponible en web: <http://thetrichordist.com/2013/02/08/music-streaming-math-will-it-all-add-up/>
- [6] LAGUANA, S. *How To Make Streaming Royalties Fair(er)*. CUEPOINT, 17 de Noviembre de 2014. [Consulta: 17 de Octubre de 2015]. Disponible en web:

RESUMEN DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1. El entorno empresarial y las cinco fuerzas competitivas de Porter. Fuente: Michael E. Porter [9].....</i>	<i>17</i>
<i>Ilustración 2. Diagrama de las 5 Fuerzas de Porter. Fuente: Michael E. Porter [9].....</i>	<i>18</i>
<i>Ilustración 3. Crecimiento anual del Streaming (2009-14). Fuente: Digital Music Report 2015 [1].....</i>	<i>19</i>
<i>Ilustración 4. Descargas permanentes vs Streaming por suscripción como porcentaje del total de ingresos digitales. Fuente: Digital Music Report 2015 [1]</i>	<i>20</i>
<i>Ilustración 5. Perfil por edad del suscriptor de streaming. Fuente: STATISTA [31].....</i>	<i>27</i>
<i>Ilustración 6. Diferencias de género en el uso del streaming. Fuente: STATISTA [31].....</i>	<i>28</i>
<i>Ilustración 7. Descargas permanentes vs Streaming por suscripción como porcentaje del total de ingresos digitales. Fuente: Digital Music Report 2015 [1]</i>	<i>28</i>
<i>Ilustración 8. Evolución de la tendencia de la propiedad y el acceso a contenidos culturales. Fuente: McKinsey 2014 Global Media Trends Report [34].....</i>	<i>30</i>
<i>Ilustración 9. Porcentaje de usuarios que usan este dispositivo para escuchar música. Fuente: The New Mainstream 2013 [38].....</i>	<i>31</i>
<i>Ilustración 10. Evolución de la música y la tecnología en los últimos 50 años. Fuente: Industriadmusical.es [39].....</i>	<i>33</i>
<i>Ilustración 11. Objetivo de crecimiento de suscriptores de pago o premium. Fuente: Elaboración propia.....</i>	<i>42</i>
<i>Ilustración 12. Objetivo de crecimiento de suscriptores gratuitos o freemium. Fuente: Elaboración propia.</i>	<i>42</i>
<i>Ilustración 13. Aproximación visual a la aplicación de Bu para móviles. Fuente: Elaboración propia.....</i>	<i>45</i>
<i>Ilustración 14. Organigrama funcional. Fuente: Elaboración propia.....</i>	<i>50</i>
<i>Ilustración 11. Aproximación visual a la aplicación de Bu. Fuente: Elaboración propia.....</i>	<i>53</i>
<i>Ilustración 16. Modelo de desarrollo espiral. Fuente: Procesos de desarrollo de software [47].....</i>	<i>57</i>
<i>Ilustración 17. Retribución histórica de Spotify. Fuente: Spotify [50]</i>	<i>62</i>
<i>Ilustración 18. Fórmula de pago de Spotify. Fuente: Spotify [50]</i>	<i>63</i>
<i>Ilustración 19. Retribución mensual álbumes en Spotify. Fuente: Spotify [50].....</i>	<i>63</i>
<i>Ilustración 20. Supuesto número de reproducciones según el tipo de álbum. Fuente: Spotify [50]</i>	<i>64</i>
<i>Ilustración 21. Ejemplo de retribución de la primera parte de la ecuación del modelo. Fuente: Elaboración propia. .</i>	<i>66</i>
<i>Ilustración 22. Reparto de una canción en iTunes. Fuente: Rolling Stone [53].....</i>	<i>67</i>

RESUMEN DE TABLAS

<i>Tabla 1. Tabla de la Competencia.....</i>	<i>26</i>
<i>Tabla 2. Análisis PESTEL.....</i>	<i>32</i>
<i>Tabla 3. Comparación de servicios.....</i>	<i>37</i>
<i>Tabla 4. Organigrama de recursos humanos</i>	<i>51</i>
<i>Tabla 5. Porcentaje de beneficio por la venta de canciones según módulo</i>	<i>68</i>
<i>Tabla 6. Porcentaje de beneficio por la venta de álbumes según módulo.....</i>	<i>68</i>
<i>Tabla 7. Inversiones de inmovilizado material (de los primeros cuatro años).....</i>	<i>73</i>
<i>Tabla 8. Inversiones de inmovilizado inmaterial (de los primeros cuatro años).....</i>	<i>73</i>
<i>Tabla 9. Cuenta de resultados del escenario moderado.</i>	<i>74</i>
<i>Tabla 10. Cuenta de resultados del escenario optimista.....</i>	<i>76</i>
<i>Tabla 11. Cuenta de resultados del escenario pesimista.....</i>	<i>77</i>
<i>Tabla 12. Flujo de caja.....</i>	<i>78</i>
<i>Tabla 13. Punto de Equilibrio.</i>	<i>80</i>

Anexos

Anexo A: Estructura laboral y masa salarial

Posición	Nivel	Nº empleados	Sueldo bruto anual	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Director general	Nivel 1	1	120.000	120.000	126.000	126.300	246.315	252.316	252.616	372.631	378.632	498.932	504.947	625.247
Manager de Ingeniería y Desarrollo	Nivel 2	1	75.000	75.000	78.750	153.938	232.697	311.635	315.582	465.779	473.289	548.664	627.433	631.372
	Nivel 3	3	45.000	135.000	186.750	189.338	234.467	281.723	329.086	376.454	423.823	471.191	563.560	568.178
	Nivel 4	12	30.000	360.000	378.000	378.900	438.945	501.947	625.097	691.255	754.563	817.728	880.886	1.004.044
Manager de Marketing	Nivel 2	1	75.000	75.000	78.750	153.938	232.697	311.635	315.582	465.779	473.289	548.664	627.433	631.372
	Nivel 3	2	45.000	90.000	139.500	186.975	189.349	189.467	234.473	281.724	329.086	376.454	378.823	468.941
	Nivel 4	7	30.000	210.000	250.500	252.525	372.626	438.631	501.932	565.097	628.255	751.413	817.571	880.879
Manager de Contabilidad y Finanzas	Nivel 2	1	75.000	75.000	78.750	153.938	232.697	311.635	315.582	465.779	473.289	548.664	627.433	631.372
	Nivel 3	1	45.000	45.000	137.250	186.863	234.343	326.717	331.336	421.567	471.078	563.554	658.178	752.909
	Nivel 4	4	30.000	120.000	156.000	157.800	187.890	189.395	249.470	252.473	372.624	438.631	501.932	625.097
Manager de Recursos Humanos y Legal	Nivel 2	1	75.000	75.000	78.750	153.938	232.697	161.635	233.082	236.654	236.833	236.842	236.842	236.842
	Nivel 3	1	45.000	45.000	47.250	92.363	139.618	186.981	189.349	279.467	283.973	329.199	376.460	378.823
	Nivel 4	2	30.000	60.000	93.000	94.650	124.733	156.237	187.812	189.391	249.470	252.473	312.624	315.631
Administración	Nivel 5	1	25.000	25.000	76.250	103.813	105.191	155.260	157.763	207.888	260.394	263.020	363.151	418.158
TOTAL				1.510.000	1.905.500	2.385.275	3.204.264	3.775.213	4.238.761	5.271.938	5.808.597	6.645.430	7.477.271	8.168.864

Ilustración 1, Anexo 1. Masa salarial.

Anexo B: Costes operativos

Concepto	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Personal	- 1.510.000	- 1.905.500	- 2.385.275	- 3.204.264	- 3.775.213	- 4.238.761	- 5.271.938	- 5.808.597	- 6.645.430	- 7.477.271	- 8.168.864
Promoción y marketing	- 2.099.213	- 4.198.425	- 9.396.850	- 18.293.700	- 35.587.400	- 62.957.320	- 101.227.688	- 150.826.532	- 196.479.375	- 234.314.989	- 257.797.238
Almacenamiento	- 27.600	- 55.200	- 58.650	- 62.100	- 65.550	- 69.000	- 72.450	- 75.900	- 79.350	- 82.800	- 75.000
Inmovilizado material	- 81.100	- 19.775	- 20.100	- 114.300	- 48.750	- 55.500	- 88.875	- 78.850	- 72.925	- 100.425	- 88.650
Equipos informáticos	- 30.400	- 5.600	- 6.400	- 43.200	- 16.000	- 16.000	- 28.000	- 22.400	- 23.200	- 31.200	- 25.600
Servidores	- 6.000	- 1.000	- 1.000	- 12.000	- 7.000	- 7.000	- 10.000	- 18.000	- 8.000	- 9.000	- 10.000
Teléfonos fijos	- 950	- 175	- 200	- 1.350	- 500	- 500	- 875	- 700	- 725	- 975	- 800
Teléfonos móviles	- 3.750	- 6.000	- 4.500	- 3.750	- 5.250	- 12.000	- 15.000	- 9.750	- 12.000	- 20.250	- 20.250
Mobiliario	- 40.000	- 7.000	- 8.000	- 54.000	- 20.000	- 20.000	- 35.000	- 28.000	- 29.000	- 39.000	- 32.000
Inmovilizado inmaterial	- 65.900	- 36.100	- 39.120	- 43.088	- 49.351	- 56.049	- 65.082	- 76.975	- 90.920	- 109.339	- 133.460
Licencias	- 10.000	- 10.000	- 10.000	- 10.000	- 10.000	- 10.000	- 10.000	- 10.000	- 10.000	- 10.000	- 10.000
Servicios comercialización	- 300	- 300	- 300	- 300	- 300	- 300	- 300	- 300	- 300	- 300	- 300
Servicios consultoría	- 6.000	- 6.000	- 12.000	- 16.000	- 19.200	- 23.040	- 27.648	- 33.178	- 39.813	- 47.776	- 57.331
Estudios de mercados	- 12.000	- 4.000	- 4.800	- 5.760	- 6.912	- 8.294	- 9.953	- 11.944	- 14.333	- 17.199	- 20.639
Estudios legales	- 3.600	- 1.800	- 2.520	- 3.528	- 4.939	- 6.915	- 9.681	- 13.553	- 18.974	- 26.564	- 37.190
Desarrollo de sistemas	- 30.000	- 12.000	- 8.000	- 6.000	- 6.000	- 6.000	- 6.000	- 6.000	- 6.000	- 6.000	- 6.000
Servicios de desarrollo	- 4.000	- 2.000	- 1.500	- 1.500	- 2.000	- 1.500	- 1.500	- 2.000	- 1.500	- 1.500	- 2.000
Amortización Inmovilizado Inicial	-	- 496.679	- 496.679	- 496.679	- 496.679	- 496.679	- 496.679	- 496.679	- 496.679	-	-
Alquiler	- 84.000	- 85.512	- 86.795	- 176.193	- 268.254	- 408.417	- 621.815	- 946.713	- 1.441.371	- 2.194.487	- 3.341.106
Renting impresoras	- 2.400	- 2.400	- 4.800	- 9.600	- 9.600	- 19.200	- 19.200	- 38.400	- 38.400	- 76.800	- 76.800
Material de oficina	- 1.140	- 1.350	- 1.590	- 2.070	- 2.460	- 2.820	- 3.390	- 3.840	- 4.350	- 4.950	- 5.460
Telefonía e Internet	- 27.360	- 32.400	- 38.160	- 49.680	- 59.040	- 67.680	- 81.360	- 92.160	- 104.400	- 118.800	- 131.040
Limpieza	- 20.000	- 21.000	- 22.000	- 30.000	- 32.000	- 35.000	- 36.000	- 45.000	- 48.000	- 51.000	- 55.000
Electricidad, agua y gas	- 54.720	- 64.800	- 76.320	- 99.360	- 118.080	- 135.360	- 162.720	- 184.320	- 208.800	- 237.600	- 262.080
Depreciación	-	- 20.275	- 32.819	- 46.844	- 75.419	- 67.331	- 68.663	- 76.856	- 67.994	- 74.038	- 85.269
TOTAL	- 3.973.433	- 6.939.416	- 12.659.157	- 22.627.878	- 40.587.796	- 68.609.117	- 108.215.859	- 158.750.821	- 205.777.994	- 244.842.499	- 270.219.966

Ilustración 2, Anexo 2. Costes Operativos.

Anexo C: Escenario moderado

Número de usuarios en el escenario moderado

Nº Usuarios	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
TOTAL USUARIOS	0	875.000	1.750.000	3.500.000	7.000.000	12.600.000	20.160.000	30.240.000	39.312.000	47.174.400	51.891.840
Suscriptores Premium	0	250.000	500.000	1.000.000	2.000.000	3.600.000	5.760.000	8.640.000	11.232.000	13.478.400	14.826.240
Cuota mensual	0	125.000	250.000	500.000	1.000.000	1.800.000	2.880.000	4.320.000	5.616.000	6.739.200	7.413.120
Cuota anual	0	75.000	150.000	300.000	600.000	1.080.000	1.728.000	2.592.000	3.369.600	4.043.520	4.447.872
Cuota mensual+15	0	12.500	25.000	50.000	100.000	180.000	288.000	432.000	561.600	673.920	741.312
Cuota mensual+25	0	7.500	15.000	30.000	60.000	108.000	172.800	259.200	336.960	404.352	444.787
Cuota mensual+50	0	5.000	10.000	20.000	40.000	72.000	115.200	172.800	224.640	269.568	296.525
Cuota mensual+15	0	12.500	25.000	50.000	100.000	180.000	288.000	432.000	561.600	673.920	741.312
Cuota anual+25	0	7.500	15.000	30.000	60.000	108.000	172.800	259.200	336.960	404.352	444.787
Cuota anual+50	0	5.000	10.000	20.000	40.000	72.000	115.200	172.800	224.640	269.568	296.525
Suscriptores Freemium	0	750.000	1.500.000	3.000.000	6.000.000	10.800.000	17.280.000	25.920.000	33.696.000	40.435.200	44.478.720
free	0	637.500	1.275.000	2.550.000	5.100.000	9.180.000	14.688.000	22.032.000	28.641.600	34.369.920	37.806.912
free + 15	0	75.000	150.000	300.000	600.000	1.080.000	1.728.000	2.592.000	3.369.600	4.043.520	4.447.872
free + 25	0	22.500	45.000	90.000	180.000	324.000	518.400	777.600	1.010.880	1.213.056	1.334.362
free + 50	0	15.000	30.000	60.000	120.000	216.000	345.600	518.400	673.920	808.704	889.574

Ilustración 3, Anexo 3. Número de usuarios en el escenario moderado.

Ingresos en el escenario moderado

Ingresos €	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Cuota mensual	-	8.985.000	17.970.000	35.940.000	71.880.000	129.384.000	207.014.400	310.521.600	403.678.080	484.413.696	532.855.066
Cuota anual	-	4.499.250	8.998.500	17.997.000	35.994.000	64.789.200	103.662.720	155.494.080	202.142.304	242.570.765	266.827.841
Cuota mensual+15	-	1.086.000	2.172.000	4.344.000	8.688.000	15.638.400	25.021.440	37.532.160	48.791.808	58.550.170	64.405.187
Cuota mensual+25	-	726.600	1.453.200	2.906.400	5.812.800	10.463.040	16.740.864	25.111.296	32.644.685	39.173.622	43.090.984
Cuota mensual+50	-	609.400	1.218.800	2.437.600	4.875.200	8.775.360	14.040.576	21.060.864	27.379.123	32.854.948	36.140.443
Cuota mensual+15	-	1.086.000	2.172.000	4.344.000	8.688.000	15.638.400	25.021.440	37.532.160	48.791.808	58.550.170	64.405.187
Cuota anual+25	-	637.425	1.274.850	2.549.700	5.099.400	9.178.920	14.686.272	22.029.408	28.638.230	34.365.876	37.802.464
Cuota anual+50	-	549.950	1.099.900	2.199.800	4.399.600	7.919.280	12.670.848	19.006.272	24.708.154	29.649.784	32.614.763
Suscriptores Premium	-	18.179.625	36.359.250	72.718.500	145.437.000	261.786.600	418.858.560	628.287.840	816.774.192	980.129.030	1.078.141.933
Free	-	375.000	750.000	1.500.000	3.000.000	5.400.000	8.640.000	12.960.000	16.848.000	20.217.600	22.239.360
Free + 15	-	1.125.000	2.250.000	4.500.000	9.000.000	16.200.000	25.920.000	38.880.000	50.544.000	60.652.800	66.718.080
Free + 25	-	562.500	1.125.000	2.250.000	4.500.000	8.100.000	12.960.000	19.440.000	25.272.000	30.326.400	33.359.040
Free + 50	-	750.000	1.500.000	3.000.000	6.000.000	10.800.000	17.280.000	25.920.000	33.696.000	40.435.200	44.478.720
Suscriptores Premium	-	2.812.500	5.625.000	11.250.000	22.500.000	40.500.000	64.800.000	97.200.000	126.360.000	151.632.000	166.795.200
Publicidad artistas	-	-	5.000.000	7.500.000	10.000.000	12.500.000	15.000.000	17.500.000	20.000.000	22.500.000	25.000.000
TOTAL INGRESOS	0	20.992.125	46.984.250	91.468.500	177.937.000	314.786.600	498.658.560	742.987.840	963.134.192	1.154.261.030	1.269.937.133

Ilustración 4, Anexo 3. Ingresos en el escenario moderado.

Retribución a los artistas en el escenario moderado (Costes variables)

Retribución a artistas	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Cuota mensual	-	6.289.500	12.579.000	25.158.000	50.316.000	90.568.800	144.910.080	217.365.120	282.574.656	339.089.587	372.998.546
Cuota anual	-	3.149.475	6.298.950	12.597.900	25.195.800	45.352.440	72.563.904	108.845.856	141.499.613	169.799.535	186.779.489
Cuota mensual+15	-	760.200	1.520.400	3.040.800	6.081.600	10.946.880	17.515.008	26.272.512	34.154.266	40.985.119	45.083.631
Cuota mensual+25	-	508.620	1.017.240	2.034.480	4.068.960	7.324.128	11.718.605	17.577.907	22.851.279	27.421.535	30.163.689
Cuota mensual+50	-	426.580	853.160	1.706.320	3.412.640	6.142.752	9.828.403	14.742.605	19.165.386	22.998.463	25.298.310
Cuota mensual+15	-	760.200	1.520.400	3.040.800	6.081.600	10.946.880	17.515.008	26.272.512	34.154.266	40.985.119	45.083.631
Cuota anual+25	-	446.198	892.395	1.784.790	3.569.580	6.425.244	10.280.390	15.420.586	20.046.761	24.056.114	26.461.725
Cuota anual+50	-	384.965	769.930	1.539.860	3.079.720	5.543.496	8.869.594	13.304.390	17.295.708	20.754.849	22.830.334
Premium	-	12.725.738	25.451.475	50.902.950	101.805.900	183.250.620	293.200.992	439.801.488	571.741.934	686.090.321	754.699.353
free	-	112.500	225.000	450.000	900.000	1.620.000	2.592.000	3.888.000	5.054.400	6.065.280	6.671.808
free + 15	-	787.500	1.575.000	3.150.000	6.300.000	11.340.000	18.144.000	27.216.000	35.380.800	42.456.960	46.702.656
free + 25	-	393.750	787.500	1.575.000	3.150.000	5.670.000	9.072.000	13.608.000	17.690.400	21.228.480	23.351.328
free + 50	-	525.000	1.050.000	2.100.000	4.200.000	7.560.000	12.096.000	18.144.000	23.587.200	28.304.640	31.135.104
Freemium	-	1.818.750	3.637.500	7.275.000	14.550.000	26.190.000	41.904.000	62.856.000	81.712.800	98.055.360	107.860.896
Publicidad artistas	-	-	4.950.000	7.425.000	9.900.000	12.375.000	14.850.000	17.325.000	19.800.000	22.275.000	24.750.000
TOTAL BENEFICIOS	-	14.544.488	34.088.975	65.677.950	126.355.900	221.940.620	350.104.992	520.157.488	673.454.734	806.645.681	887.560.249

Ilustración 5, Anexo 3. Retribución a los artistas en el escenario moderado

Anexo D: Escenario optimista

Número de usuarios en el escenario optimista

Nº Usuarios	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
TOTAL USUARIOS	0	1.750.000	3.500.000	7.000.000	14.000.000	25.200.000	40.320.000	60.480.000	78.624.000	94.348.800	103.783.680
Suscriptores Premium	0	500.000	1.000.000	2.000.000	4.000.000	7.200.000	11.520.000	17.280.000	22.464.000	26.956.800	29.652.480
Cuota mensual	0	250.000	500.000	1.000.000	2.000.000	3.600.000	5.760.000	8.640.000	11.232.000	13.478.400	14.826.240
Cuota anual	0	150.000	300.000	600.000	1.200.000	2.160.000	3.456.000	5.184.000	6.739.200	8.087.040	8.895.744
Cuota mensual+15	0	25.000	50.000	100.000	200.000	360.000	576.000	864.000	1.123.200	1.347.840	1.482.624
Cuota mensual+25	0	15.000	30.000	60.000	120.000	216.000	345.600	518.400	673.920	808.704	889.574
Cuota mensual+50	0	10.000	20.000	40.000	80.000	144.000	230.400	345.600	449.280	539.136	593.050
Cuota anual+15	0	25.000	50.000	100.000	200.000	360.000	576.000	864.000	1.123.200	1.347.840	1.482.624
Cuota anual+25	0	15.000	30.000	60.000	120.000	216.000	345.600	518.400	673.920	808.704	889.574
Cuota anual+50	0	10.000	20.000	40.000	80.000	144.000	230.400	345.600	449.280	539.136	593.050
Suscriptores Freemium	0	1.500.000	3.000.000	6.000.000	12.000.000	21.600.000	34.560.000	51.840.000	67.392.000	80.870.400	88.957.440
free	0	1.275.000	2.550.000	5.100.000	10.200.000	18.360.000	29.376.000	44.064.000	57.283.200	68.739.840	75.613.824
free + 15	0	150.000	300.000	600.000	1.200.000	2.160.000	3.456.000	5.184.000	6.739.200	8.087.040	8.895.744
free + 25	0	45.000	90.000	180.000	360.000	648.000	1.036.800	1.555.200	2.021.760	2.426.112	2.668.723
free + 50	0	30.000	60.000	120.000	240.000	432.000	691.200	1.036.800	1.347.840	1.617.408	1.779.149

Ilustración 6, Anexo 4. Número de usuarios en el escenario optimista.

Ingresos en el escenario optimista

Ingresos €	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Cuota mensual	-	17.970.000	35.940.000	71.880.000	143.760.000	258.768.000	414.028.800	621.043.200	807.356.160	968.827.392	1.065.710.131
Cuota anual	-	8.998.500	17.997.000	35.994.000	71.988.000	129.578.400	207.325.440	310.988.160	404.284.608	485.141.530	533.655.683
Cuota mensual+15	-	2.172.000	4.344.000	8.688.000	17.376.000	31.276.800	50.042.880	75.064.320	97.583.616	117.100.339	128.810.373
Cuota mensual+25	-	1.453.200	2.906.400	5.812.800	11.625.600	20.926.080	33.481.728	50.222.592	65.289.370	78.347.244	86.181.968
Cuota mensual+50	-	1.218.800	2.437.600	4.875.200	9.750.400	17.550.720	28.081.152	42.121.728	54.758.246	65.709.896	72.280.885
Cuota mensual+15	-	2.172.000	4.344.000	8.688.000	17.376.000	31.276.800	50.042.880	75.064.320	97.583.616	117.100.339	128.810.373
Cuota anual+25	-	1.274.850	2.549.700	5.099.400	10.198.800	18.357.840	29.372.544	44.058.816	57.276.461	68.731.753	75.604.928
Cuota anual+50	-	1.099.900	2.199.800	4.399.600	8.799.200	15.838.560	25.341.696	38.012.544	49.416.307	59.299.569	65.229.526
Suscriptores Premium	-	36.359.250	72.718.500	145.437.000	290.874.000	523.573.200	837.717.120	1.256.575.680	1.633.548.384	1.960.258.061	2.156.283.867
Free	-	750.000	1.500.000	3.000.000	6.000.000	10.800.000	17.280.000	25.920.000	33.696.000	40.435.200	44.478.720
Free + 15	-	2.250.000	4.500.000	9.000.000	18.000.000	32.400.000	51.840.000	77.760.000	101.088.000	121.305.600	133.436.160
Free + 25	-	1.125.000	2.250.000	4.500.000	9.000.000	16.200.000	25.920.000	38.880.000	50.544.000	60.652.800	66.718.080
Free + 50	-	1.500.000	3.000.000	6.000.000	12.000.000	21.600.000	34.560.000	51.840.000	67.392.000	80.870.400	88.957.440
Suscriptores Premium	-	5.625.000	11.250.000	22.500.000	45.000.000	81.000.000	129.600.000	194.400.000	252.720.000	303.264.000	333.590.400
Publicidad artistas	-	-	5.000.000	7.500.000	10.000.000	12.500.000	15.000.000	17.500.000	20.000.000	22.500.000	25.000.000
TOTAL INGRESOS	0	41.984.250	88.968.500	175.437.000	345.874.000	617.073.200	982.317.120	1.468.475.680	1.906.268.384	2.286.022.061	2.514.874.267

Ilustración 7, Anexo 4. Ingresos en el escenario optimista.

Retribución a los artistas en el escenario optimista (Costes variables)

Retribución a artistas	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Cuota mensual		12.579.000	25.158.000	50.316.000	100.632.000	181.137.600	289.820.160	434.730.240	565.149.312	678.179.174	745.997.092
Cuota anual		6.298.950	12.597.900	25.195.800	50.391.600	90.704.880	145.127.808	217.691.712	282.999.226	339.599.071	373.558.978
Cuota mensual+15		1.520.400	3.040.800	6.081.600	12.163.200	21.893.760	35.030.016	52.545.024	68.308.531	81.970.237	90.167.261
Cuota mensual+25		1.017.240	2.034.480	4.068.960	8.137.920	14.648.256	23.437.210	35.155.814	45.702.559	54.843.070	60.327.378
Cuota mensual+50		853.160	1.706.320	3.412.640	6.825.280	12.285.504	19.656.806	29.485.210	38.330.772	45.996.927	50.596.620
Cuota mensual+15		1.520.400	3.040.800	6.081.600	12.163.200	21.893.760	35.030.016	52.545.024	68.308.531	81.970.237	90.167.261
Cuota anual+25		892.395	1.784.790	3.569.580	7.139.160	12.850.488	20.560.781	30.841.171	40.093.523	48.112.227	52.923.450
Cuota anual+50		769.930	1.539.860	3.079.720	6.159.440	11.086.992	17.739.187	26.608.781	34.591.415	41.509.698	45.660.668
Premium		25.451.475	50.902.950	101.805.900	203.611.800	366.501.240	586.401.984	879.602.976	1.143.483.869	1.372.180.643	1.509.398.707
free		225.000	450.000	900.000	1.800.000	3.240.000	5.184.000	7.776.000	10.108.800	12.130.560	13.343.616
free + 15		1.575.000	3.150.000	6.300.000	12.600.000	22.680.000	36.288.000	54.432.000	70.761.600	84.913.920	93.405.312
free + 25		787.500	1.575.000	3.150.000	6.300.000	11.340.000	18.144.000	27.216.000	35.380.800	42.456.960	46.702.656
free + 50		1.050.000	2.100.000	4.200.000	8.400.000	15.120.000	24.192.000	36.288.000	47.174.400	56.609.280	62.270.208
Freemium		3.637.500	7.275.000	14.550.000	29.100.000	52.380.000	83.808.000	125.712.000	163.425.600	196.110.720	215.721.792
Publicidad artistas		-	4.950.000	7.425.000	9.900.000	12.375.000	14.850.000	17.325.000	19.800.000	22.275.000	24.750.000
TOTAL BENEFICIOS		29.088.975	63.177.950	123.855.900	242.711.800	431.381.240	685.209.984	1.022.814.976	1.326.909.469	1.590.791.363	1.750.120.499

Ilustración 7, Anexo 4. Retribución a los artistas en el escenario optimista

Anexo E: Escenario pesimista

Número de usuarios en el escenario pesimista

Nº Usuarios	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
TOTAL USUARIOS	0	437.500	875.000	1.400.000	2.100.000	2.520.000	3.024.000	3.628.800	5.896.800	6.604.416	7.783.776
Suscriptores Premium	0	125.000	250.000	400.000	600.000	720.000	864.000	1.036.800	1.684.800	1.886.976	2.223.936
Cuota mensual	0	62.500	125.000	200.000	300.000	360.000	432.000	518.400	842.400	943.488	1.111.968
Cuota anual	0	37.500	75.000	120.000	180.000	216.000	259.200	311.040	505.440	566.093	667.181
Cuota mensual+15	0	6.250	12.500	20.000	30.000	36.000	43.200	51.840	84.240	94.349	111.197
Cuota mensual+25	0	3.750	7.500	12.000	18.000	21.600	25.920	31.104	50.544	56.609	66.718
Cuota mensual+50	0	2.500	5.000	8.000	12.000	14.400	17.280	20.736	33.696	37.740	44.479
Cuota mensual+15	0	6.250	12.500	20.000	30.000	36.000	43.200	51.840	84.240	94.349	111.197
Cuota anual+25	0	3.750	7.500	12.000	18.000	21.600	25.920	31.104	50.544	56.609	66.718
Cuota anual+50	0	2.500	5.000	8.000	12.000	14.400	17.280	20.736	33.696	37.740	44.479
Suscriptores Freemium	0	375.000	750.000	1.200.000	1.800.000	2.160.000	2.592.000	3.110.400	5.054.400	5.660.928	6.671.808
free	0	318.750	637.500	1.020.000	1.530.000	1.836.000	2.203.200	2.643.840	4.296.240	4.811.789	5.671.037
free + 15	0	37.500	75.000	120.000	180.000	216.000	259.200	311.040	505.440	566.093	667.181
free + 25	0	11.250	22.500	36.000	54.000	64.800	77.760	93.312	151.632	169.828	200.154
free + 50	0	7.500	15.000	24.000	36.000	43.200	51.840	62.208	101.088	113.219	133.436

Ilustración 8, Anexo 5. Número de usuarios en el escenario pesimista.

Ingresos en el escenario pesimista

Ingresos €	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Cuota mensual	-	4.492.500	8.985.000	14.376.000	21.564.000	25.876.800	31.052.160	37.262.592	60.551.712	67.817.917	79.928.260
Cuota anual	-	2.249.625	4.499.250	7.198.800	10.798.200	12.957.840	15.549.408	18.659.290	30.321.346	33.959.907	40.024.176
Cuota mensual+15	-	543.000	1.086.000	1.737.600	2.606.400	3.127.680	3.753.216	4.503.859	7.318.771	8.197.024	9.660.778
Cuota mensual+25	-	363.300	726.600	1.162.560	1.743.840	2.092.608	2.511.130	3.013.356	4.896.703	5.484.307	6.463.648
Cuota mensual+50	-	304.700	609.400	975.040	1.462.560	1.755.072	2.106.086	2.527.304	4.106.868	4.599.693	5.421.066
Cuota mensual+15	-	543.000	1.086.000	1.737.600	2.606.400	3.127.680	3.753.216	4.503.859	7.318.771	8.197.024	9.660.778
Cuota anual+25	-	318.713	637.425	1.019.880	1.529.820	1.835.784	2.202.941	2.643.529	4.295.735	4.811.223	5.670.370
Cuota anual+50	-	274.975	549.950	879.920	1.319.880	1.583.856	1.900.627	2.280.753	3.706.223	4.150.970	4.892.214
Suscriptores Premium	-	9.089.813	18.179.625	29.087.400	43.631.100	52.357.320	62.828.784	75.394.541	122.516.129	137.218.064	161.721.290
Free	-	187.500	375.000	600.000	900.000	1.080.000	1.296.000	1.555.200	2.527.200	2.830.464	3.335.904
Free + 15	-	562.500	1.125.000	1.800.000	2.700.000	3.240.000	3.888.000	4.665.600	7.581.600	8.491.392	10.007.712
Free + 25	-	281.250	562.500	900.000	1.350.000	1.620.000	1.944.000	2.332.800	3.790.800	4.245.696	5.003.856
Free + 50	-	375.000	750.000	1.200.000	1.800.000	2.160.000	2.592.000	3.110.400	5.054.400	5.660.928	6.671.808
Suscriptores Premium	-	1.406.250	2.812.500	4.500.000	6.750.000	8.100.000	9.720.000	11.664.000	18.954.000	21.228.480	25.019.280
Publicidad artistas	-	-	5.000.000	7.500.000	10.000.000	12.500.000	15.000.000	17.500.000	20.000.000	22.500.000	25.000.000
TOTAL INGRESOS	0	10.496.063	25.992.125	41.087.400	60.381.100	72.957.320	87.548.784	104.558.541	161.470.129	180.946.544	211.740.570

Ilustración 9, Anexo 5. Ingresos en el escenario pesimista.

Retribución a los artistas en el escenario optimista (Costes variables)

Retribución a artistas	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Cuota mensual		3.144.750	6.289.500	10.063.200	15.094.800	18.113.760	21.736.512	26.083.814	42.386.198	47.472.542	55.949.782
Cuota anual		1.574.738	3.149.475	5.039.160	7.558.740	9.070.488	10.884.586	13.061.503	21.224.942	23.771.935	28.016.923
Cuota mensual+15		380.100	760.200	1.216.320	1.824.480	2.189.376	2.627.251	3.152.701	5.123.140	5.737.917	6.762.545
Cuota mensual+25		254.310	508.620	813.792	1.220.688	1.464.826	1.757.791	2.109.349	3.427.692	3.839.015	4.524.553
Cuota mensual+50		213.290	426.580	682.528	1.023.792	1.228.550	1.474.260	1.769.113	2.874.808	3.219.785	3.794.746
Cuota mensual+15		380.100	760.200	1.216.320	1.824.480	2.189.376	2.627.251	3.152.701	5.123.140	5.737.917	6.762.545
Cuota anual+25		223.099	446.198	713.916	1.070.874	1.285.049	1.542.059	1.850.470	3.007.014	3.367.856	3.969.259
Cuota anual+50		192.483	384.965	615.944	923.916	1.108.699	1.330.439	1.596.527	2.594.356	2.905.679	3.424.550
Premium		6.362.869	12.725.738	20.361.180	30.541.770	36.650.124	43.980.149	52.776.179	85.761.290	96.052.645	113.204.903
free		56.250	112.500	180.000	270.000	324.000	388.800	466.560	758.160	849.139	1.000.771
free + 15		393.750	787.500	1.260.000	1.890.000	2.268.000	2.721.600	3.265.920	5.307.120	5.943.974	7.005.398
free + 25		196.875	393.750	630.000	945.000	1.134.000	1.360.800	1.632.960	2.653.560	2.971.987	3.502.699
free + 50		262.500	525.000	840.000	1.260.000	1.512.000	1.814.400	2.177.280	3.538.080	3.962.650	4.670.266
Freemium		909.375	1.818.750	2.910.000	4.365.000	5.238.000	6.285.600	7.542.720	12.256.920	13.727.750	16.179.134
Publicidad artistas		-	4.950.000	7.425.000	9.900.000	12.375.000	14.850.000	17.325.000	19.800.000	22.275.000	24.750.000
TOTAL BENEFICIOS		7.272.244	19.544.488	30.771.180	44.906.770	54.388.124	65.265.749	77.818.899	118.018.210	132.280.395	154.384.037

Ilustración 10, Anexo 5. Retribución a los artistas en el escenario pesimista

